нн е ля.

ВОЕННА АКАДЕМИЯ “Г. С. РАКОВСКИ”

ФАКУПТЕТ “НАЦИОНАЛНА СИГУРНОСТ И: ОТБРАНА”

КАТЕДРА “СТРАТЕГИЧЕСКО РЪКОВОДСТВО И ПИДЕРСТВО”

пидерство

| млогогатаиотаато,

| отерагир

Георги Карастоянов

Едвин МицевсКи

Соня Карабельова

Десислава БошнакоВва

Петър Петров

Панайот Рандев

СилВия ИВаноВа

АлеКсей Бъчев

Димитър Ташков

Георги Гроздев

ПетКо МариноВ.

Христо Христов

ИВайло Алексиев

Йордан Мульов

Стефан Узунов

Николай Колев

Мирослав Димитров

Христо Филипов

Тодор Тодоров

ПаВел Недялков

одна изследователска ра-

Геадезр т Мийвнапопа!

дна точка и не ангажи-

Изразените мнения на участииците в Първата междунар

ботна среща „Лидерство в многонационални операции“ („Мазоп

Орегайопз“) от 25-26 ноември 2004 г. представят личната им гле

рат която и да било институция.

О Георги Карастоянов - съставител, 2005

С Албена Йорданова - художник на корицата, 2005

15ВМ 954-509-312-9

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ... рано ЗОДИИ нн нн УМИВЩИЩИ. ае ОДВЩАВЩИЙ Ще нее е е овнИК

ИЗКАЗВАНЕ на началника на Военна академия „Г. С. Раковски“

генерал-майор Евгени Манев. ооо нее ееееееееееееоееотетееатао

Теорги Карастоянов

ОСНОВНИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

(встъпителпа студия) -онннонененеенененее еее ооо еее

1. Дефиниране па лидерството... соннннннннеененееееееенееенно ДАН

2. Основни теории за лидерството. ооооооеененненнееееееиеееетеетено

2.1. Подход за отличителните черти на лидера (Тан Арргоаси) нее

22. Поведенчески подход (Вейамош Арргоасв).. нее

2.3. Подход за власт-влияние (Ромег ША пепсе Арргоасй).. еее

2.4. Ситуационен подход за изследване на лидерството (З1ПпаПопа! Арргоас!)..

2.5. Интегративни теории за лидерството (ИМергапуе Арргоасй)

Вместо заключение... ааоънононеинеоне енот аенееооооееаажнетенно

Част първа

ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА ВОЕННОТО ЛИДЕРСТВО

Едвин Мицевски

ВОЕННОТО ЛИДЕРСТВО В ПОСТМОДЕРНИЯ СВЯТ -

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, ПЕРСПЕКТИВИ И ШАНСОВЕ. оно

Соня Карабельова

ЛИДЕРСКИЯТ СТИЛ - КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДИМСТВО

НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.. |... -нненнннееееее нон ееееаееееееоолоеееннто

Десислава Бошнакова

ВЛИЯТЕЛНИТЕ ЛИЧНОСТИ ИЛИ НОВИТЕ ОНЛАЙН ЛИДЕРИ. не

Петър Петров, Панайот Рандев, Силвия Иванова, Алексей Бъчев

ПСИХОЛОГИЧЕН АНАЛИЗ НА ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ

НА БЪЛГАРСКИ ВОЕННОСЛУЖЕЩИ В МЕЖДУНАРОДЕН КОНТЕКСТ...

Георги Карастоянов, Димитър Ташков

МИСИЙНО КОМАНДВАНЕ... |... неееееее еее

Георги Гроздев

АСПЕКТИ НА МОТИВАЦИЯТА ЗА УЧАСТИЕ

НА КАДРОВИТЕ ВОЕННОСЛУЖЕЩИ В ЗАДГРАНИЧНИ МИСИИ...

Част втора

ВОЕННО ЛИДЕРСТВО - ПОУКИ ОТ ПРАКТИКАТА

Петко Маринов

ДЕЙНОСТ НА ВОЕННИЯ ЛИДЕР ЗА КОНТРОЛ НА СТРЕСА

ПРИ УЧАСТИЕ В МНОГОНАЦИОНАЛНИ ОЦЕРАЦИИ -

ОПИТЪТ ОТ ИРАК 2003-2004 година... они ноненнннеоееоииео еее ннненна

- 41

40

58

63

. 86

.91

95

Христо Христов

ВОЕННИЯТ ЛИДЕР И ГРАЖДАНСКО-ВОЕННИТЕ ОТНОШЕНИЯ... 99

Ивайло Алексиев

РОЛЯТА НА ВОЕННИЯ ПСИХОЛОГ В МНОГОНАЦИОНАЛНИ ОПЕРАЦИИ --

ОПИТЪТ ОТ ИРАК а оиоаооеаоиианеаанаииажачааиачеаииаааницо г 101

Йордан Мильов, Стефан Узупов, Николай Колев

СТРЕСЪТ В ОПЕРАЦИИ ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА МИРА И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА

ПРЕД ЛИДЕРСТВОТО нн аинаненииоаиееииаеииееенеоеиаеначажиинини 107

Мирослав Димитров, Христо Филипов

РОЛЯТА НА ИНЖЕНЕРНИЯ СПЕЦИАЛИСТ КАТО ЛИДЕР

ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ИНЖЕНЕРНИ ЗАДАЧИ

В ОПЕРАЦИИ ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА МИРА. нооненниоонно 113

Тодор Тодоров

ПРОБЛЕМИ НА ЛИДЕРСТВОТО

СРЕД ВОЕННИТЕ НАБЛЮДАТЕЛИ В МИСИИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

НА ОБЕДИНЕНИТЕ НАЦИИ... нон оа ооо оаиасакавакиааиичина 17

Павел Недялков

ПРОБЛЕМИ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА ПОДГОТОВКА

НА ОФИЦЕРИТЕ ОТ СЛУЖБА „СИГУРНОСТ - ВОЕННА ПОЛИЦИЯ

И ВОЕННО КОНТРАРАЗУЗНАВАНЕ“ ЗА УЧАСТИВ В ЗАДГРАНИЧНИ МИСИИ... 120

За авторите нооненинооооеиеинаноооооиачиаи сен аааиасаиааиааацвица 122

ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият сборник е сред първите опити да се дискутират актуалните проблеми на воен-

ното лидерство в Българската армия. В основата му са презентациите, изнесени на Първата

международна изследователска работна среща „Лидерство в многонационални операции“, про-

ведена на 25-26 ноември 2004 г. във Военна академия „Г. С. Раковски“.

В нея взеха участие представители на почти всички структури в Министерството на отбра-

ната, Генералния щаб, Сухопътните войски, Военноморските сили, Военновъздушните сили,

Инспектората на Министерството на отбраната, Националния военен университет „В. Левски“,

Учебната база „В. Левски“, Висшето военноморско училище „Н. Й. Вапцаров“, Силите за специ-

алпи операции, Военномедицинската академия, Центъра по воепна психология и психопрофи-

лактика, както и представители на Академията на Министерството на вътрешните работи, На-

ционалната служба за охрана, Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Нов българ-

ски университет, преподаватели и изследователи от Военна академия „Г. С. Раковски“.

Сред чуждестранните участници бяха генерал Едуин Мицевски - директор на Института

за социални науки на Австрийската академия за национална отбрана, полковникът от Воен-

новъздушните сили на САЩ Томас Клинкар - заместник-началник по учебната част на учили-

щето на НАТО в Оберамергау (Германия), полковник Благоя Марковски - съветник на ми-

нистъра на отбраната на Република Македония, д-р Стенли Халпин - ръководител на Секцията

за изследване на лидерството в Изследователския институт на Сухопътните войски на САЩ.

ИЗКАЗВАНЕ НА НАЧАЛНИКА НА ВОЕННА АКАДЕМИЯ

»Г. С. РАКОВСКИ“ ГЕНЕРАЛ-МАЙОР ЕВГЕНИ МАНЕВ

ПРИ ОТКРИВАНЕТО НА ПЪРВАТА МЕЖДУНАРОДНА

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА РАБОТНА СРЕЩА

„ЛИДЕРСТВО В МНОГОНАЦИОНАЛНИ ОПЕРАЦИИ“

Уважаеми гости, господа генерали и офицери, дами и господа,

С удоволствие откривам първата международна изследователска среща, която Воеина ака-

демия „Георги Стойков Раковски“ организира по проблеми на лидерството в многонационални

операции. За мен и за колегите от Академията е привилегия, че вис - представителите на всички

военни и граждански организации, разработващи въпроси на лидерството - приехте поканата

да участвате в тази сериозна и професионална дискусия по една от най-важните теми на съвре-

менното управление - лидерството.

Специално благодаря на нашите гости от чужбина - генерал Едуин Мицевски, полковник

Томас Клинкар, полковник Благоя Марковски, д-р Стенли Халпин - за това, че пропътуваха

хиляди километри, за да споделят своите знания и опит с нас.

Ние определихме темата „Лидерство в многонационални операции“, изхождайки от ня-

колко принципни съображения. ,

Първо, проблемът с изграждането на съвременни лидери, които да се изявяват в междуна-

роден формат на оперативно и политико-военно равнище, олицетворява нашата мисия като

военни, учени и педагози. Убедени сме, че заедно с важните за международната сигурност

въпроси основна потребност днес с да се хармонизират стратегическата култура, манталитетът

и начинът На мислене на всички, които отговарят за бързото преодоляване на вълната от теро-

ризъм и политическо насилие и са ангажирани с изграждането на колективна сигурност и ста-

билност.

Промените в ценностната система, философията на военното дело, принципите на военния

професионализъм и уменисто да се реагира адекватно на новите предизвикателства са цели,

които напълно оправдават този формат на изследователската работна среща и предложената

програма.

Второ, прилагането на лидерския модел на възпитание на командирите се превръща в първо-

степенен приоритет. Ние споделяме разбирането, че лидерството трябва да бъде изведено на

равнище „боен устав“ и да бъде създадена модерна система за подготовка на командири от

всички равнища.

На тактическо и оперативно равнище са необходими лидери, подготвени резултатно да

прилагат т.нар. модел на „командване в мисии“ и традиционните за българската военна култура

командирски умения. Командването в мисии трябва да бъде разработено теоретично и норма-

тивно и превърнато в модерна тренинг-концепция. На стратегическо равнище подготовката на

военни и цивилни лидери трябва да се фокусира върху изграждането на капацитет за вземане

на политико-военни решения в международен, съюзнически и коалиционен формат, наред с

тези по развитието, подготовката и използването на въоръжените сили. Комплектността на тази

цел е впечатляваща като съдържание, пезависимо че дефинирането й се побира в две-три изре-

чения. Тя изисква дефиниране на нов пакет от знания и умения, възпитаване на критично мисле-

не, изграждане на широки комуникационни възможности, формиране на лично обаяние и уме-

ния за разрешаване на конфликти успоредно с традиционните качества, като твърдост на харак-

тера, целенасоченост на решенията и увереност в действията.

Третото съображение идва от факта, че военното знанис, образование и подготовка на

офицерите все повече се интернационализират.

Съвместимостта в доктринално отношение се превръща не само в оперативен приоритет, а и

във въпрос на оцеляване на воснните в международни мисии. Поведението им се определя преди

всичко от съответните „Кшез оГ епраретет“, но не само от тях. Съществува дълбок психологичес-

ки и мотивационен пласт, наречен кулгура на мисленето и действието, който по особен начин се

проявява в международни операции. Постигансто на синергизъм от лидерския капацитет на воен-

ните от различни държави, обединени от обща политическа, оперативна или хуманитарна. задача, е

сред ключовите условия за успех в международните мисии.

България и българските военни имат изключителни примери на военно лидерство, както

впрочем и повечето държави в света. Нашата цел обаче е да изградим такъв модел на съвремен-

ния и бъдещия военен лидер, който, съхранявайки най-доброто от традицията, ще направи на-

шите офицери, сержанти и войници още по-ефективни в новия формат и контекст на междуна-

родните мисии. Поради това ние гледаме на тази работна среща и като на възможност за транс-

фер на съвременно ноу-хау в откриването, подготовката и поддръжката на лидерите. Както се

видя от последните коалиционни операции, няма монопол върху този аспект на воснната култу-

ра, както например има върху военните технологии.

В образованието и подготовката на лидери няма малки и големи държави. Тук всяка нация

може и трябва да внася максимален принос, защото това с въпрос на отговорност за общите

ценности и цели.

Нашите амбиции в това направление са сериозни и трайни. Чрез създаването на модерни

тренинг-програми, натрупването на собствени изследвания и трансфер на адекватен опит ще

създадем център за подготовка по лидерство, който да затваря кръга от идентифициране, подго-

товка и поддържане на лидерите за различни по характер мисии. Разполагаме с план и програма

за изграждане на съвременни симулационни способности, чрез които да се моделира обстанов-

ката на различните мисии, също така и с амбицията да правим всичко това заедно със съюзни-

ците от НАТО и с всички, с които сме и ще бъдем заедно в мисии. Ето защо смятам, че междуна-

родната работна среща ще бъде генератор на идеи, форум за обмен на добри практики и поле за

създаване на работни контакти.

Уважаеми участници в копференцията,

Изказвам благодарност на екипа на факултет „Национална сигурност и отбрана“ и на катедра

„Стратегическо ръководство и лидерство“ за подготовката на конференцията. Вярвам, че във

Военна академия и в София ще намерите отлични условия за работа в приятелска атмосфера.

Благодаря също на ръководителите на вашите институции, които, изпращайки представители,

уважиха тази работна среща.

Пожелавам на конференцията „на добър час“ за ползотворна работа, интересни дискусии

и конкретни резултати. Нека тези два дни във Военната академия да бъдат още един принос към

мисията на нашия живот като пазители на мира и сигурността и да отворят още по-големи

пространства за духа на колегиалност, приятелство и доверие между нас.

Пожелавам ви приятна и ползотворна работа. Благодаря за вниманието.

Георги Карастоянов

ОСНОВНИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Интересъг към лидерството датира от първите човешки общности, но научното му изслед-

ване започва преди по-малко от столетие. За това време са проведени огромен брой изследва-

ния, които понякога объркват непредубедения читател поради специфичния си паучен език,

пеясноти, противоречия между различните теоретични подходи и откъснатост от реалния жи-

вот. Създадени са много теории за обяспение на лидерството. Част ог гях са любопитни, други

са прекалено частни или засягат специфичен нсгов аспект, трети звучат красиво, но емпирични-

те доказателства ги опровергават, а четвърти са просто теории еднодневки.

Цел на настоящата студия е да представи основните тсории за лидерството - устоялите на

времето теории, които вече не са релсвантни, но са допринесли за обогатяване на знанието и са

били стимул за изследователите; теории, които все още не са изчерпали обяснителните и обучава-

щите си възможности, както и тези, които в момента се угвърждават и съдържат потенциал за

развитие. Прочитът на основните теории за лидерството, както и подборът на самите теории в

дискусионен и представя само гледната точка на автора.

Лидерството е обществено явление, следователно възникването, развитието и залезът на

една теория са обусловени от общественото развитие. Отразените в тази студия концепции са

създавани в други обществено-икономически условия, в друга културна среда и буквалното им

пренасяне в български условия едва ли с уместно. Представянето на основните теории за ли-

дерството обаче ще поциомогне читателя да изгради своя гледна точка, използвайки неизчерпа-

смото богатство на науката. Разбира се, нито една теория не с изцяло вярна, както и напълно

невярна. Може би внимателният читател ще намери контекст за всяка от тях и теория за опреде-

лен контекст.

Познаването на основните теории за лидерството предоставя възможност за изследване,

разбиране и развитие на военното лидерство в Българската армия.

1. Дефиниране на лидерството

„Голяма част от описанието на човешката история е историята на военни, политиче-

ски, религиозни и социални лидери. Смята се, че те са отговорни едва ли не за всички важни

исторически събития, макар че ние не разбираме много добре как събитията са причинени

или до каква степен се е простирало влиянието на тези лидери“ (УаЩ1, 2002, р. 1).

Що е лидерство?

На този прост въпрос трудно може да се даде еднозначен отговор. Изследователите дефи-

нират лидерството от гледна точка на собствената си индивидуална перспектива и онзи негов

аспект, който най-много ги интересува. Вероятно това дава основание на един от най-автори-

тетните сред тях - Ралф Стогдил, след задълбочен преглед на литературата да възкликне, че:

„-- има почти толкова много определения на лидерството, колкото са хората, които

са се опитвали да дефинират концепта“ (Зора, 1974, р. 259).

Често цитирани дефиниции в научната литература през последните пет години са следните:

„Лидерството е влияние“ (Махуей, 1995).

„Лидерството е способността за повлияване на групата за постигане на целите“

(Корт, 2003, р. 314).

„Лидерството е способност за влияние върху другите за постигане на целта... и създа-

ване на ова аи който хората искат да принадлежат“ (Ок, 2002, р. 17).

„Лидерството е практикуване на специфично поведение и качества, като придобива-

не на знания, стратегическо мислене, комуникационни умения и развитие на другите“ (Хтфе!

« Ноапе, 2001, р. 1).

„Лидерството е процесът на даване на цел (посока, която има смисъл) на колективни-

те усилия, водещ до постигането й“ (Тасобв 8. Задиез, 1987, р. 8).

„Лидерството е способността на един човек да влияе, мотивира и дава възможност

на другите да допринесат за ефективността и успеха на организацията“ (Ноизе е а|.,

1999, р. 184 цит. по МаК, 2002).

„Лидерството е процес на повлияване на другите за разбиране и постигане на съгла-

сие за това, какво трябва да бъде направено и как да бъде направено ефективно, а също

и процеса на подпомагане на колективните усилия за изпълнение на споделени цели“

(УЩ, 2002, р. 7).

„Лидерството е комплексно взаимодействие, включващо лидер, последователи и си-

туация“ (ВНефет, 1990, р. 242).

„Лидерството е определяне на това, как бъдещето трябва да изглежда, насочване на

хората в тази посока и вдъхновяването им, за да може това бъдеще да се случи независимо

от обстоятелствата“ (Койег, 1996, р. 25).

„Иидерството е актът на даване на посока, енергетизиране на другите и получаване

на тяхната доброволна посветеност на лидерската визия“ (СооКк #. НипзаКег, 2001, р. 491).

„Лидерството е процес на социално влияние, в който лидерът търси доброволно учас-

тие на подчинените си в усилието да постигне целите на организацията“ (Зсвпетап, ТоНуег,

Ве тр, 1978, р. 35).

Преобладаващо е мнението, че лидерството е процес на повлияване за постигане на опре-

делени цели или визия. В дефинициите до средата на 80-тс години на миналия век като че повечс

се акцентира на процеса на социално влияние, а през последните двадесет години - на визията

на лидера. Определя се посредством черти, поведение, модели на влияние и взаимодействие,

ролеви отношения, постигане на общи цели или следване на лидерска визия.

Том Петерс и Напси Остин в бестселъра „Страст за съвършенство“ дават по-широко определе-

ние, което пе звучи толкова научно, но пък сякаш улавя духа на феномена лидерство:

„Лидерството означава визия, окуражаване, насърчаване, еитусиазъм, доверие, сила,

енергия, страст, обсебване, постоянство, използване на символи, обръщане на внимание,

създаване на герои на всички равнища, съветване, наставничество и много други неща.

Лидерството трябва да присъства на всички нива на организацията. То зависи от милиони

малки неща, вършени с посветеност, постоянство и грижа, но всички тези малки неща не

струват, ако липсват доверие, визия и вяра“ (Рейег, Аизип, 1985, р. 5-6),

Анализъг на представените определения поставя повече въпроси, отколкото дава отговори.

Лидерството специализирана роля ли с, или процес на споделено влияние? Ако се придържаме

към последното, какъв с типът му, каква е неговата цел? Какви процеси стоят в основата му --

рационални или емоционални? Ако се доверим на един от най-големите познавачи на лидерство-

то Гари Юкъл, до 80-те години на миналия век се акцентира на рационалните, когнитивни проце-

си, а съвременните концепции наблягат повече на емоционалните аспекти па влияние (Уий/, 2002).

Допълнително объркване в литературата внася взаимозаменяемото използване на понятия

като мениджмънт, контрол, власт, авторитет, ръководство и управление за описването на фено-

мена лидерство. В чисто практически аспект един от подходите за неговото разбиране е на

основата на разграничаването му от мениджмънта.

През 1977 година професорът от Училището по бизнес в Харвард Ейбрахъм Залезник

(Файегп, 1977) публикува статията „Мениджърите и лидерите: различни ли са?“ и предизвиква

хаос сред преподавателите по бизнес. Той споделя мненисто, че теоретиците на научния ме-

ниджмънт с техните организационни диаграми, изследвания на времето и работните дейности

пропускаг половината от картината - тази, която включва вдъхновението, визията и целия спектър

човешки желания и стремежи. Залезник поддържа схващането, че лидерите и мениджърите са

различни психологически типове и имат различни ориентации към работата. Мениджърите са

засти с поддържането на статуквото, имат силно чувстко за принадлежност към организацията.

За разлика от тях лидерите работят в противоположна посока, търсейки решение па дългого-

дишни проблеми и разкриванс на нови възможности. След тази публикация изследванията на

лидерството в организациите вече не са същите (Койек 1990/200)).

"Няколко години по-късно Уорън Бенис и Бърт Нанъс посочват, че лидерството е свързано

с намирането на посока, докато мениджмънтът представлява по-скоро следването й. Те изкова-

ват една фраза, която се превръща в емблематияна:

„Мапаветз аге реоре уто до тоз Пойг апа Геайетз аге реоте уво Фо те пер! тоз“

(Вептв 4 Хапиз, 1985, р. 21), т.е. лидерство означава правене на правилните неща, докато

мениджмънтът е да правиш нещата правилно.

Авторите смятат, че. мениджмънтът се занимава с реализиране на плановете и стратегията

на организацията, докато лидерството е създаване на визия за бъдещето. Те допускат, че някои

10

чие

мениджъри изпълняват и двете роли и могат да бъдат описани като лидери, но други със сигур-

ност не притежават тези способности.

През 1990 г. професорът от Харвард Джон Котър (Койег, 1990-200!) публикува статията „Какво

правят лидерите“, която Зъдълбочава и разширява инсайтите на Залезник. Той пише, че лидерите:

„-„не правят планове, не разрешават проблеми, те даже и не организират хората.

Това, което лидерите правят, е да подготвят организациите за промяна и да им помогнат

да се справят, докато преминават през нея“ (Койег, 1990-2001, р. 85).

Котър предлага четири основни различия между мениджмънта и лидерството от гледна

точка на основните процеси и очакваните резултати (табл. 1).

Таблица 1!

Основни разлики между мениджмънт и лидерство

и Мениджсмънт

Планиране и изготвяне на бюджет -

детайлни планове за постигане на

краткосрочни цели

|! Организиране и ръководство на персонал -

организиране на работните екипи и

| делегиране на отговорности а

Контролиране и решаване на проблеми -

контролиране на резултатите от плана,

идентифициране на проблемите и

своевременното им решаване

Лидерство

Даване на посока - определяне на визия |

| за бъдещето и дългосрочните цели

Привличане на хора - комуникиране на

визията и повлияване на хората

Мотивиране и вдъхновяване - ентусиазиране

на хората с цел постигане на резултати

Резултати: постигат се предсказуеми

резултати и ред

Резултати: постига се драматична промяна

По-късно Конгър и Канунго (Сопрег Капипго, 1998) доизясняват представените от Котър

различия между мениджмънта и лидерството (табл. 2).

Таблица 2

Основни разлики между мениджмънт и лидерство според Конгър н Канунго

Со Мениджмънт

1. Ангажиран е с всекидневни дейности:

поддържане и осигуряване на ресурсите

Лидерство |

Формулира дългосрочни цели за

реформиране на системата: планира в

тактически и стратегически аспект

2. Показва началническо поведение: действа,

за да накара другите да поддържат високо

3. Администрира субсистемите в

организацията

4. Пита каки кога да се ангажира със

„ стандартни дейности

5. Действа в синхрон с установената култура

в организацията

б. Използва транзакционно влияние:

предизвиква съгласие чрез поведението си,

основано на награди, санкции и формална

власт. “

ниво на трудовата дейност ш

Пита кога и защо да промени стандартните

културата

Показва лидерско поведение: действа, за да

придизвика промяната у другите в

съответствие с дългосрочните цели

Обновява цялата организация

практики “

Създава визия и смисъл, за да промени

| организацията, и се стреми да промени

| Използва трансформиращо (променящо)

лидерство. предизвиква промяна в

ценностите, нагласите и поведението,

използвайки личен пример и експертиза

7. Разчита на стратегии за контрол, за да

накара подчинените да си свършат работата

Използва стратегии на упълномощаване и

овластяване, за да накара последователите си

да интернализират ценностите.

8. Покрепя статуквото и стабилизира

организацията

Придизвиква статуквото и създава промяна

п

пъ

Х

Гари Юкъл (Ри, 1994) обръща внимание, че мениджърите са ориентирани към стабил-

ност, докато лидерите - към иновация. Мениджърите принуждават хората да правят нещата

по-ефикасно, а лидерите им помагат да постигнат съгласие за това, какви неща трябва да

/ бъдат направени. Обобщено менджмънтът с умението да изпълниш задачата чрез другите

хора, а лидерството - да ги накараш да поискат да изпълнят задачата.

Част от представените разграничения (особено на Бенис, Нанус и Залезник) предполагат, че

лидерството и мениджмънтът са качествено различни неща и са взаимно изключващи се. Най-край-

ното разграничение предполага, че те не могат да се упражняваг от един и същи човек. Прецизният

анализ на Юкъл показва, че асоциирането па лидерството и мениджмънтъг с различни типове хора

не се подкрепя от емпирични данни. Но пък от друга страна все повече се налага негативният сте-

реотип, който имплицитно подсказва, че мениджърите са винаги неефективни (Жий/, 2002).

Всъщност повечето автори приемат лидерството и мениджмънта като различни и разграни-

чими процеси, но не допускат, че лидерите и мениджърите са различен тип хора, макар и

изхождайки от различни причини. Така например Минцберг (Мгигетр, 1973, цит. по Кофбтз,

2003) описва лидерството като една от десетте мениджърски роли, която мотивира подчинените

и създава благоприятни условия за работа. Останалите (преговарящ, предприемач, говорител и

други) включват разграничими мениджърски отговорности, но лидерството се разглежда като

съществена мениджърска роля, която просмуква останалите.

Ако трябва да обобщим, мениджмънтът е справяне с комплексността посредством пред-

сказусмост и ред. Без добър мениджмънт дейността на организацията би станала хаотична,

което би застрашило самото й съществуване. Лидерството е справяне с промяната или търсе-

не на промяната. Част от причините, поради които в дпешно време се разглежда като толко-

ва важно, е, че светът е по-конкурентен и по-бързо променящ се. Лидерството е от изклю-

чителна важност, защото основната сила, която стои зад всяка успешна промяна, е именно

то, а не мениджмънтъг. А големите промени са необходими, за да се оцелее и да се успява,

и изискват повече лидерство. Силното лидерство обаче разрушава реда и ефективността,

както, разбира се, и контролиращия мениджмънт не стимулира поемането на риск и инова-

ции. Всъщност и двата процеса са необходими за успеха на организацията, тъй като силни-

ят мениджмънт би създал бюрокрация без цел, а силното лидерство - безсмислени и не-

практични промени.

Ако направеният анализ дава възможност поне теоретично да се разграничат функции-

те на лидерството и мениджмънта, това невинаги с лесно постижимо в практиката. Лидерст-

вото и мениджмънтът са два различни концепта, но и двете функции или процеси са необхо-

дими за организационния успех. Повечето изследователи се обединяват около схващането,

че успехът на всски мениджър включва задължително и лидерство. Следователно как да се

интегрират двата процеса е сред най-важните проблеми на изследователите и мениджърите.

Във военен контекст това е още по-важно, ако се доверим на едно от най-забележителните

прозрения за различията между лидерството и мениджмънта:

„Една мирновременна армия обикновено може да оцелее с добро администриране и

мениджмънт по всички нива на йерархията и с добро лидерство на върха. Една военно-

временна армия обаче се нуждае от компетентно лидерство на всички равнища. Никой

все още не е разбрал как се управляват ефективно хората в бой - те трябва да бъдат

водени!“ (Койег, 2001).

Друг проблем, свързан с разбирането на лидерството, с равнището на концептуализация. Мно-

го е общото, но и различното между лидерството в малка група, в голяма организция, отношенията

лидер-последовател, да бъдеш лидер на цяла нация или да си най-висшият военен в дьржавата.

Най-често се разграничават следните нива на концептуализация на лидерството (Хай, 2002);

като вътрешноиндивидуален, диадичен, групов и организационен процес. Всъщност поради

трудността да се създаце теория, обхващаща всички тези нива, повечето се фокусират само

върху едно от тях, следователно всяка е приложима сдинствено върху съответното равнище. От

друга страна, от значенис с и областта, където се проявява лидерството. Съществуват значител-

ни различия между военното и политическото, лидерството в бизнеса, науката и спорта.

Част от теориите, наречени дескриптивни, разглеждат лидерския процес, като описва

типичните дейности. на лидерите и обясняват защо определено поведение се проявява в дадени

ситуации. Прескриптивните теории специфицират какво лидерите трябва да правят, за да бъдат

ефективни, и идентифицират всяко условие за използване на определен тип поведение ефектив-

12

но. Тези две перспективи не са непременно взаимно изключващи се, една теория може да прите-

жава елементи и от двата подхода.

Дотук представихме няколко възможни гледни точки за анализ на феномена лидерство.

Макар че ако се доверим на Уорън Бенис, „лидерството е като красотата - трудно е да

го опишеш, по веднага го познаваш, щом го видиш“ (Вепк, 1994, р. 1).

2. Основни теории за лидерсткото

Наличието на значителен брой теории за лидерството предполага класифицирането им по

някакъв признак, за да бъдат анализирани и сравнявани по един системен начин. В хронологи-

чен аспект, от гледна точка на възникването и относителното им влияние, основните подходи за

изследване на лидерството са представени в таблица 3.

Таблица 3

Подходи за изследване на лидерството в хронологичен аспект

от гледна точка на възникването и относителното им влияние

Период | Подход | Основна тема

До края на 40-те Теории за отличителните Лидерските способности са вродени

години на ХХ век | черти а а )

От края на 40-те до Поведенчески подход или Лидерската ефективност е свързана с

края на 60-те години “ подход на лидерските лидерското поведение

на ХХ век стилове |

От края па 60-те до Ситуационен подход "Всичко е относително - ефективното

началото на 80-те лидерство е повлияно от ситуацията

години на ХХ век |

От началото на 80-те “ Нови подходи към Лидерът трябва да има визия

| години на ХХ век лидерството

В книгата си „Лидерство в организациите“ Юкъл (Рий, 2002) анализира лидерските тео-

рии от гледна точка на типа характеристики, на които акцентират, и ги свежда до три групи:

» Теории, акцентиращи на характеристики на лидера, които разглеждат черти (личностни,

мотиви, ценности), увереност и оптимизъм, умения и експертиза, поведение, честност и морал,

модели на повлияване, атрибуции за последователите.

е Теории, акцентиращи на характеристики на последователите, които разглеждат черти (по-

требности, ценности, селф, концепти), увереност и оптимизъм, умения и експертиза, атрибуции за

лидера, доверие у него, посветеност на задачите и усилия, удовлетвореност от лидера и работата.

“ Теории, акцентиращи на характеристики на ситуацията, които разглеждат тип на органи-

зационната единица, големина на организацията, позиция на власт и авторитет, структура па

задачата и комплексност, взаимозависимост при изпълнение на задачата, неяснота и несигур-

ност на средата, външни зависимости.

На фиг. | е-представен вероятностен модел на взаимовръзките между посочените характе-

ристики.

Лидерски Резултат

черти и Лидерско 4- Процесна ри Нагласи и -ъ

рам поведение 9 влияние Ф---1 “поведение па

” последователите

Ситуационни

променливи

Фиг. 1. Вероятностен модел на взаимовръзките между трите групи характеристики. (но Уий), 2002, р. 11)

13

По-голяма част ог теориите наблягат повече на една категория, отколкото на останалите, за

обясняване на сфективното лидерство, което позволява разграничаването им от гледна точка на

пет по-общи подхода:

подход на чертите, поведенчески подход;

» подход „власт-влияние“;

е ситуационен;

е интегративен подход.

Към даденото разграничение ще се придържаме при представянето и анализирането на

основните теории за лидерството.

2.1. Подход за отличителните черти на лидера (Тгай Арргоасй)

Подходът за отличителните черти на лидера е сред най-ранните. Според Шакълтън

(5йасйеюоп, 1995) това е съвсем логично, тъй като в течение на столетия лидерските позиции са

получавани въз основа на произхода. Разслоението на обществото било оправдавано с божията

воля, която предопределяла, че аристокрацията трябва да управлява, а низшите слоеве да се

трудят. Водещата класа предавала от поколение на поколение своето влияние и власт в армията,

църквата, икономическия и политическия живот. По-знатните и богатите се хранели по-добре,

живесли при по-здравословни условия, получавали по-добро образование, от ранна възраст се

учели да упражняват власт над прислуга, хора без потекло или финансови възможности. Всич-

ко това предполагало, че съществува връзка между някои индивидуални характеристики и ли-

дерските позиции.

Подходът за отличителните черти на лидера акцентира на характеристиките на лидерите,

като личност, мотиви, ценности, умения. До края на 40-те години на миналия век изследовате-

лите приемат, че иякои хора са родени лидери и притежават определени черти, които лип-

сват у останалите. С други думи, лидерството е свързано с конкретни личностни характерис-

тики, а учените се опитват да намерят и определят опези от тях, които отличават лидерите от не-

лидерите. Ранните теории приписват успехите на ръководителите на свръхестествени способ-

ности (асертивност, неизчерпаема енергия, интуиция, неустоима убеждаваща сила, физическа

атрактивност и интелигентност). Макар че:

„Стотици изследвания са проведени през 30-те и 40-те години на двадесети век, за да

се открият тези лидерски характеристики, но те пе успяват да открият каквато и да е

лидерска черта, която да гарантира лидерския успех“ СУЪК1, 2002, р. 12).

Подходът за отличителните черти на лидера в края на 40-те години на минадия век е подло-

жен на множество критики. Въз основа на 124 изследвания, извършени от 1904 до 1948 г.,

Стогдил (Уго, 1948) заключава, че личностните черти имат значение в зависимост от ситуа-

цията, в която лидерът функционира. Изследванията не идентифицират каквито и да е черти,

необходими или достатъчни, за да се осигури неговият успех.

През 1974 година той повтаря опита си, но този път върху 193 изследвания на лидерските

черти, проведени от 1949 до 1970 г. Този път успява да извлече профил, характеризиращ ус-

пешния лидер по следния начин:

„Успешният лидер се характеризира със Силно желание за поемане на отговорност и

изпълнение на задачата, енергичен и упорит в преследването на целите, готов на риск, смел,

дързък, решителен, инициативен в социални ситуации, уверен в себе си, с чувство за лично

достойнство, готов да поема отговорност за решенията и действията си, да се справя със

стреса в междуличностните отношения, способен да толерира фрустрацията и отлагане-

то, да влияе на поведението на другите и с капацитет да структурира системата на соци-

ални взаимодействия в посока на изпълнение на задачите (Бов, 1974, р. 81).

Независимо от резултатите Стогдил акцентира, че все още няма доказателства за универ-

сални лидерски черти; притежаването на едни или други лидерски черти увеличава вероятност-

та лидерът да бъде ефективен, но те не гарантират ефективност; лидер с определени черти може

да е ефективен в една ситуация и също голкова неефективен в друга; двама лидери с различни

комбинации на черти могат да са еднакво успешни в една и съща ситуация.

Метаанализът на изследванията, проведени до 1959 г. от Лорд и колеги (Гота еп. а, 1986),

допуска, че лидерското поведение може да бъде приписано на шест стабилни личностни черти,

като доминантност, екстровертност, интелигентност, мъжественост, консервативност и адап-

14

порно ъ

тивност. Според мнението на Къркпатрик и Лок (Кикрайск, Госке, 1997) лидерите могат да се

отличат по следните характеристики: самоувереност, честност и почтеност, предприемчивост и

настойчивост, когнитивни способности, мотивация за лидерство и познания за бизнеса на гру-

пата или организацията. Хаус и Баец (Ноизе апй Вае!г. 1979, цитат по зйастетоп, 1995)

поддържат идеята, че за природата на лидерството са важни общителността, стремежът към

власт и потребността от постижения.

Въпреки че в края на ХХ век подходът за отличителните черти възвръща своята популяр-

ност, изследванията откриват относително малко черти, които отличават лидерите от последо-

вателите. Явно разграничение между ефективните и неефективните лидери не се потвърждава

от емпиричните данни. Ясно е, че чертите имат значение и изследванията постепенно се насоч-

ват към определянето на основните, които способстват ефективното управление. Едно сравни-

телно ново изследване установява следните черти, свързани с сфективното лидерство:

Динамизъм (Опуе) - високо ниво на усилия, относително голямо желание за постижения,

амбиция, енергичност, постоянство, инициативност.

Желание за ръководене (Пезис 1о Геай) - силно желанис за влияние и ръководене, готов-

ност за поемане на отговорност.

Честност и почтеност (Нопезту ап перг!у) - взаимоотношения с последователите,

базиращи се на доверие, вярност, съгласуваност между думи и действия.

Самоувереност (Бе -сопйдепсе) - отсъствие на съмнение, самоувереност при убеждава-

не на последователите в правилността на целите и решенията на лидера.

Интелигентност (п/еШрепсе) - умение/способност да намират, синтезират и интерпре-

тират голямо количество информация; умение да създават визии, да решават проблеми и вземат

правилни решения.

Съответстващо на работата познание (10?-теййеуат! Кпоуйедре) - обширни познания

за организацията, индустрията и техническите въпроси, които се отнасят до дейностите на гру-

пата (Житой, Каутопа, 1996).

В един от последните метаанализи на най-големите изследователски програми за пробле-

мите на лидерството Юкъл (Жий, 2002) предлага най-важните характеристики, които биха мог-

ли да бъдат добри предиктори на лидерската ефективност: високо ниво на енергетичност и

толерантност на стрес; увереност в себе си; вътрешна локализация на контрола; емоционална

стабилност и зрелост; честност и почтеност; социализираща мотивация за власт; умерено висо-

ка мотивация за постижение; слаба необходимост от афилиация (потребност от тесен контакт и

взаимодействие с окръжаващите хора). Той също ги свързва със ситуацията, т.е. тези черти са

предпоставка, но не гарантират ефективно лидерство във всички ситуации.

Представените изследвания и метаанализи на изследвания, въпреки установените зависи-

мости, че лидерите може би все пак притежават някои личностни характеристики, които ги

отличават от останалите хора, не дават окончателни отговори. В повечето, макар и описвана с

различни думи, присъства характеристиката хотребност от власт като отличителна черта на

лидера. Според теорията на Макклеланд (МсСеПана, 1985) някои потребности не са вродени,

а придобити в резултат на жизнения опит - потребността от постижение, афилиация и власт.

Потребност от постижение е желапието да получиш нещо трудно достижимо, да постигнеш

високи стандарти или да превъзхождаш в нещо останалите. Ако децата получават подкрепа за

това, че установяват близки лични отношения и избягват конфликтите, у тях се развиват по-

требност от афилиация и от установяване на топли отношения. Тези хора са интегратори,

които обичат да координират работата на другите. Обикновено притежават превъзходни нави-

ци за общуване и способност да установяват позитивни работни отношения. Потребността

от власт е свързана с желанието да се влияе, да се управляват другите, да бъдеш отговорен за

ТЯХ или да имаш власт над тях. Хора със силна потребност от власт обичат да доминират в

спорове, да побеждават противника, да отстраняват конкурента или врага и да направляват

деиствията на групата. Те се стремят да заемат длъжности, на които ще разполагат с властничес-

ки пълномощия, ще влияят на другите и ще направляват техните действия. Макклеланд допуска,

Ве Брена получават удовлетворение от управлението на другите и подобно поведение се

ранна възраст, в зряла това ще се нарича потребност от: власт. Той разграничава

рола типове и смята, че високата потребност от нея може да бъде изразена по различен

Ша иасамост от друга черта, наречена инхибитор на дейността (нещо, което сдържа).

на хора с ниско ниво на инхибитора е насочена към удовлетворяване потреб-

15

ааа |

ността от власт по егоистични подбуди, доминирайки над другите и използвайки властта си по

хедонистични подбуди. Високо ниво на инхибитора означава висока степен на самоконтрол --

такива хора са мотивирани ог удовлетворяване на потребността си от власт чрез социално при-

ети способи, т.е. да служат на обществото. |

Редица изследвания показват, че силната потребност от власт е желателна, но ефективност-

та на лидера зависи и от това, как тя се използва. Хората със социална властова ориентация е

по-вероятно да бъдат ефективни лидери в сравнение с тези с лична властова ориентация, като

използват властта да възвеличават себе си и да задоволяват силната си потребност от висок

социален статус и признание. Те имат слаб самоконтрол и упражняват властта си импулсивно и

според Макклеланд „са груби към другите хора, пият твърде много, склонни са към сексуално

експлоататорство, събират символи на личен престиж, като луксозни автомобили и големи офиси“

(МсСТеНана, 1985, р. 103). Те се стремят да доминират над подчинените си, като ги държат

слаби и зависими, централизират властта за вземане на решения, ограничават информацията,

използват наградите и наказанията за манипулиране на подчинените,

Лидерите със социална властова потребност са по-емоционални натури. Те упражняват

властта в полза на другите, по-слабо егоистични са, събират малко материални придобивки,

предпочитат да търсят съвети от експерти, по-малко склонни са да използват властта по манипу-

лативен начин. Силната им потребност от власт се изразява във въздействието им за изграждане

на успешна организация, което ги кара да използват по-скоро участващ или наставнически стил

на управление и в по-малка степен да са автократични. „Гакива лидери карат своите подчинени

да се чувстват силни и отговорни, стремят се да създават ясна организационна структура и

гордост от принадлежността към организацията“ (МсСеНапа, 1983, р. 104).

Друга линия на изследване проучва взаимовръзката между психологичния тип и лидерст-

вото. Моделът за психологичните типове е изграден върху теорията на Карл Юнг и е доразвит

и операционализиран в инструмент за изследване от Катарина Бригс, Изабел Майерс (МВТ!.

Муетз ег а!., 1998) и Дейвид Кирси (КТ5, Кетсеу, Вагез, 1984). Той изследва четири личностни

предиспозиции: две групи психични функции (процеси) и две групи психични нагласи (атитю-

ди). Психичните функции отразяват начина, по който човек е склонен да получава информация,

и начина, по който взема решение. Двата полюса на първата функция са усещане (8) и интуи-

ция (КМ) и отговарят на двата различни подхода към възприемане на информацията - основно с

петте сетива или чрез въображението. Двата полюса на втората функция са мислене (М) и чув-

стване (Е) и определят пътя, по който се взема съответното решение - върху основата на обек-

тивен и логически анализ или главно съобразявайки се с човешките ценности. Едната от нагла-

сите идентифицира предпочитанието към външния (екстраверсия - Е) или към вътрешния свят

(иптроверсия - 1). Другата нагласа показва склонността към два противоположни пачина на

живот - към ред и структура (съждение - 1) или към спонтанност и отвореност към оцита

(възприемане - Р). Съчетанията между четирите посочени дименсии образуват 19 личностни

типа, които се означават с т.нар. формула, съставена от четири букви, например ЕЗТР. Психоло-

гичният тип е уникална комбинация от чстирите дименсии, която не се свежда до тяхната сума,

а съдържа динамиката, взаимодействието между тях. Именно идеяга за динамиката, като цент-

рален аспект на парадигмата за типа, обуславя изключителната пригодност на разглежданата

система към изследванията на лидерството (вж. по-подробно Русинова-Христова, Карастоя-

нов, 2000).

Влиянието на психологичния тип върху лидерското поведение с изследвано от редица ав-

тори. Проучванията върху мениджъри в различен културен контекст извеждат на преден план

съчетанието Т) (мислене- съждение), тъй като то се отличава с преобладаващ относителен дял

сред тях (Кеутегзе « НатКет, 1995; Кеепог, 1997; Киву, 1997). Прегледът на литературата

показва, че в последно време като емблематична за лидерите се очертава типологичната комби-

нация 5 Т-1. Обяснява се с факта, че служи за описание на „мениджърската култура“ и се

интерпретира като практичност и ориентация към резултата (Пенчева, 1999).

Интересен е въпросът, дали психологичният тин може да се разглежда като предиспозиция

за определен лидерски стил. Изследванията не дават еднозначен отговор. Проучването на фин-

ландски мениджъри с помощта на модела 3-Д на Редин и модела на Хърси и Бланчард установя-

ва подобна взаимовръзка. Оказва се, че екстравертите са по-„изпълнителски“, сетивните - по-

„бюрократични“, а емоционалните - по-„мисионерски“ типове личност, Според друго изслед-

ване екстраверсията и интуицията корелират с „ръководство чрез делегиране“ и с „поемане на

16

щука ||. 3

отговорност“, докато интроверсията и усещането корслират с „ръководство чрез пример“

(Наттег « Киттегоу», 1996).

По-убедителни са данните относно връзката между някои типологични предпочитания и

определени лидерски поведения, като споделеното взимане на решения, отношенията със сътруд-

ниците и управлението на конфликти.

Споделено вземане на решения. Мениджърите с предпочитания към усещане и чувст-

вапе са по-партиципативни от тези с предпочитания към интуиция и мислене. Сетивните

типове избират повече партиципативните методи от интуитивните, които предпочитат авто-

кратичните методи (Хсйиейек « /аро, 1982, цит. по Жиск, 1997). Анализът на решаването

на казус от студенти по време на учебен курс показва, че всички добре са усвоили филосо-

фията на партиципативното управление, но поставят ударението върху различни нейни ас-

пекти в зависимост от психологичния си тип. За отбелязване е, че емоционалните се спра-

вят най-добре (Иаи!ск, 1997). Авторката извежда като особено интересен факта, че ефектът

на предпочитанията по скалата мислене-чувстване (Т-Е) се опосредства от пола. Жените с

предпочитания към чувстване се справят със задачата далеч по-успешно от останалите участ-

ници, а мъжете с-предпочитания към мислене - съответпо много по-зле.

Отношения със сътрудниците. Според множество изследвания интуицията, скстравер-

сията и чувстването се свързват с фасилитиране и интерактивно лидерско поведение, докато

усещането, съжденията и мисленето се асоциират с административни умения (Втоит, 1990;

„ойпзоп « Сощенп, 1994): Предпочитанията на лидерите са към усещане, мислене и съждение

и следните параметри: административни умения като планиране, организиране и управление

на времето; когнитивни умения; делегиране и контролиране (Ейгрега!й, 1994). От значение за

екипното взаимодействие са резултатите, според които лидерите създават положителни отно-

шения със сътрудници с противоположен тип по МВ П, отколкото със сходните по тип (Ршеу,

1999; Мпазеу « Пау, 1994). Проучване на курсантите във Военноморската академия на САЩ

илюстрира зависимостта между психологичния тип на лидера и оценката на неговите подчи-

нени. Така ЕБЕР и ЕМЕЛ оценяват по-високо началници, близки до техния тип, докато Г7 ги

оценяват твърде ниско (Коизй, 1992).

Управление на конфликти. Изследванията върху връзката на типологичните предпочита-

ния с поведението в ситуация на конфликт са доста разнообразни. Едни от тях отхвърлят зави- |

симостта между скалата усещане-интуиция и справянето с конфликти (М/5, Кобеу « тий, |

1985). Те доказват връзката на другите скали с този аспект на лидерското поведение. Мениджъ-

рите с предпочитания към чувствапето изразяват повишена тенденция към приспособяване и

сътрудничество. Тези, които предпочитат екстраверсията, са по-интегративни и асертивни. Оце-

няващите проявяват склонност към компромис, а мисловните - към конкуренция. Съществуват

и други изследвания, които за разлика от посочените, намират позитивна връзка между усеща-

нето и избягването на конфликти. Макинтайър смята, че личностните особености са по-добър

предиктор за използването на стратегиите интегриране и компромис, отколкото пола на изслед-

ваните лица. Оказва се, че той пък, от своя страна, е по-добър предиктор за стратегиите задължа-

ване и доминиране (Месие, 1997).

Специално внимание в съвременната литература по теория на управлението се отделя

на трансформиращото лидерство, тъй като то най-добре може да отговори на изискванията

на непрекъснато променящия се, комплексен и глобален свят. Като описва лидерската роля

в термините „създаване на креагивни стратегии за интегриране на комплексността“ и „фор-

миране па екипи, които ще ги реализират“, Уок отбелязва важната за модерното общество

тенденция към трансформация на мениджърите в лидери (Жа/ск, 1997). Превеждайки я на

езика на типологичната теория, тя говори за преход от ръководители с предпочитания към

5Ти 51, които преобладават в повечето организации в различен културен контекст, към

ръководители с предиспозиция към МЕ и МР. След анализирането на богат литературен ма-

териал авторката извежда зависимостта между интуицията, възприемането и в много слу-

чаи чувстването, от една страна, и измеренията на трансформиращото лидерство, от друга.

Индивидуалните различия са далеч по-тясно обвързани с лидерского поведение (в случая с

трансформиращо лидерство), отколкото други ситуационни фактори (Рап Ехоп, 1997; Ран

Егоп « Вие, 1992; Хапсйег, 1988).

От особено значение за разглежданата проблематика са две изследвания върху извадки от

Военноморската академия в САЩ (Коизй Ф Апиаег, 1992; Коизй, 1992). Първото установява

а.

17

АА

висока зависимост на предиспозициите към усещане и чувстване с трапсформиращото лидер-

ство. Второто включва 2000 курсанти, изследвани чрез специално конструиран въпросник за

обратна връзка по отношение на различни аспекти на лидерството, по които те оценяват своите

началници. Резултатите показват, че емоционалните типове ръководители значително по-често

от останалите получават по-висок бал за грансформиращо лидерство.

Интуицията като психична функция и възприемането като нагласа са най-обсъжданите

дименсии на МВТ!, когато се анализира трансформиращото лидерство (Ееепог, 1997,

Стузпеулсг « Тийат, 1995, Рап Кооуеп е: а!, 1994). Това с така, защото те се свързват с инова-

ционни и творчески лидерски подходи, а именно креативността и способпостта да се управлява

промяната са същностните характеристики на този лидерски стил.

Върху основата на своя задълбочен литературен анализ Уок извежда следните зависимос-

ти между типологичните характеристики и аспектите на лидерския стил. Сетивните и емоцио-

налните типове са по-склонни да използват партиципативни техники при вземането на решение

в сравнение с интуитивните и мисловните. Екстраверсията и чувстването се свързват с фасили-

тиране и интерактивни лидерски поведения, а мисленето - с административни умения. Скалата

усещане-интуиция видимо не повлиява управлението на конфликти, докато емоционалните

типове проявяват по-силна тенденция към стратегиите избягване, приспособяване и компро-

мис от мисловните. Интуицията и възприемането корелират позитивно с крсативността, управ-

лението на промяната и трансформационното лидерство.

Другият влиятелен подход за изследване на личността е петфакторният модел. Той също е

обект на значителен интерес от психолозите. За съжаление, данните са все още противоречиви

и „са необходими повече изследвания, за да се установи дали може да предсказва и обясни

лидерската сфективност по-добре от анализираните дотук личностни черти“ (Жий/, 2002, р. 193).

2.2. Поведенчески подход (Веватоиг Арргоасй)

Възникването на поведенческия подход за изследване на лидерството обикновено се отнася

към края на 40-те години на миналия век (според някои изследователи като Юкъл в началото на 50-

те години) в резултат на разочарованието от подхода на чертите. За разлика от подхода за отличител-

ните характеристики, който предполага, че лидерите имат относително еднакви характеристики,

подходът за лидерските стилове е ориентиран към откриването и описването на поведението на

лидерите, т.е. по-скоро какво те правят, отколкото какви са.

Подходът, изследващ лидерските качества, предполага наличието на относително устойчи-

ви характеристики, от което следва, че могат да се подбират лидери с такива черти. Поведенчс-

ският подход до голяма степен е насочен към описание на поведението, следователно лидерите

могат да се научат как да бъдат ефективни. Допускането, че лидерът не се ражда, а може да се

създава, е голяма стъпка в психологията. Смята се, че съществува най-добър стил на ръководст-

во, който може да бъде научен от всеки.

Поведенческият подход обхваща две линии на изследвания. Първата опитва да установи как

мениджърите прекарват времето си и техния типичен модел на дейности, отговорности и функции,

как се справят с неопределеността, ограниченията и ролевите конфликти в работата. Допуска се, че

лидерската ефективност зависи от това, колко добре мениджърът разрешава ролевите конфликти,

справя се с изискванията, разпознава възможностите и преодолява ограниченията. Втората линия

на изследване е фокусирана върху идентифицирането на ефективното лидерско поведение.

Най-ранните опити в това отношение са

Теориите Хи У на Макгрегър и изследванията на Левин

Курт Левин извежда като главен критерий отношението към подчинените и описва три

лидерски стила: авторитарен, демократичен и либерален.

Авторитарният стил се отличава с тенденция към централизиране на властта и свръхкон-

трол върху събитията. Лидерът взема еднолични решения и не допуска тяхното обсъждане в

групата. Той носи цялата отговорност за изпълнението па задачата и контролира напълно

поведението на сътрудниците си. Въпреки доказаните негативни последици от този стил, из-

следванията и наблюденията от практиката показват, че има ситуации, когато той е подходящ,

дори единствено възможен. Гакива са екстремните и ситуациите при дефицит на време.

18

Демократичният стил е колективен стил, при който лидерът управлява съвместио със

сътрудниците си. Той обикновено делегира власт на отделни лица от персонала и предлага

сътрудничество при вземането на решения. По този начин груповите норми се възприемат от

всички, проблемите и решенията се обсъждат заедно, осигурява се достатъчно свобода и ини-

циатива на членовете, поощряват се взаимният обмен на информация и сътрудничеството. Кон-

тролът също се извършва съвместно.

Либералният стил се характеризира с минимална власт на лидера и максимална свобода

на подчинените. Те имат възможността сами да избират своите роли в групата и да определят

изискванията и критериите при изпълнение на задачите. Всски сам си набавя необходимата

информация, контролът не се подкрепя и общите решения се вземат по-трудно. Този стил сти-

мулира развитието на творческата индивидуалност (но Кгейне, Кик, 1989).

Анализирайки схващанията на Левин, Джонев (1996) прави обобщението, че ако автори-

тарният стил е стил на миналото, демократичният - на настоящето, либералният ще бъде стилъг

на бъдещето.

Дъглас Макгрегър (МсОтевог 1985 цит. по Кие, Вуатв, 2000) прави две основни, взаим-

ноизключващи се допускания за природата на хората - Теория Хи Теория У. Той смята, че едната

от двете е в основата на поведението на лидерите.

Според Теория Х обикновеният човек има присъща неприязън към работата и я отбягва

винаги когато е възможно. Затова повечето хора трябва да бъдат принуждавани, контролирани,

управлявани и заплашвани с наказания, за да положат задоволителни усилия за постигането на

организационните цели. Човек предпочита да бъде ръководен, желае да избягва отговорност,

има относително малки амбиции и преди всичко търси сигурност.

Според Теория У физическото или умственото усилие в работата са естествени. Външният

коптрол и заплахата от наказание не са единственото средство за постигане на организаци-

онните цели. Служителите упражняват самоуправление и самоконтрол, стремейки се към

целите, в които са въвлечени. Посветеността на целите е функция на наградата, свързана с

тяхното постигане. Човек се учи в истински условия не само да поема, но и да търси отго-

ворност. Той притежава способност да упражнява в относително висока степен въображе-

ние, изобретателност и креативност при решаването на организациопни проблеми. В усло-

вията на модерния индустриален живот интелектуалният потенциал на средния човек е от-

части оползотворен.

Установено е, че мениджърите с авторитарен лидерски стил правят допускания, предложе-

ни в Теория Х на Макгрегър. Те смятат, че служителите в организацията отбягват работата вина-

ги когато е възможно. Заплахите и санкциите са инструментите, които биха ги насочили към

постигане на организационните цели. Теория Х допуска, че хората предпочитат да им бъде дава-

на насока и отбягват отговорността. Ръководителите, придържащи се към нея, избират правила

и процедури с точни предписания за изпълнение на задачите, както и строги правила за кон-

трол, регламентиращи поощренията и наказанията. Теория У приема, че трудъг е естествена

дейност за човека и чрез него хората задоволяват основните си материални потребности. Пора-

ди това лидерите от този тип използват в по-висока степен интелектуалния потенциал на подчи-

нените си, като ги включват в процеса на вземане на решсние, подкрепят творчеството и спо-

собността от самоконтрол и самонасочване (Карабельова, 2004).

Голяма част от изследванията на лидерското поведение през последните петдесет години

следва модела, заложен в пионерските изследователски програми на

Държавния университет в Охайо и университета в Мичиган

Изследването в Държавния университет; ръководено от Едуин Флайшман и Ралф Стогдил,

използва въпросници за оценка от подчинените на това, как всъщност хората на лидерски пози-

ции изпълняват функциите си. Те са насочени към установяване колко често лидерът се държи

по определен начин, например критика за лоша работа, помагане на подчинените при решава-

не на лични проблеми или готовност да приема съвети. Въз основа на факторен анализ първо-

началните девет типа поведение са сведени до четири главни фактора, като първите два изчерп-

ват 80 Фо от вариациите:

Загриженост (в самото начало тази дименсия е наричана социална сензитивност) или сте-

пента, в която отношенията между лидерите и подчинените са основани на взаимно доверие и

19

симпатия, уважецие, топлота. Това предполага и наличието на дух на другарство, взаимно раз-

биранс и двустранна комуникация между лидера и подчинените.

Иницииране на структура или степента, в която лидерът определя и структурира своята

работа и работата на своите подчинени. Тя осигурява ясни дефиниции на ролевите отговорности

и насочва дейността към постигане на определената цел. С други думи, структуриращите лидери

определят ясно задълженията па подчинените и играят активна роля в насочване действията на

групата чрез планиране, предоставяне на информация, критика, предложения и нови идеи.

Важността на откритието на учените от Охайо се състои в това, че тези две измерения са

независими. Лидерите могат да имат високи, ниски или средни показатели и по двете.

Почти по същото време се реализира и проектът на изследователите от университета в

Мичиган, който се занимава с идентифициране на взаимоотношенията между лидерското

поведение, груповия процес и измерването на груповото изпълнение. Обобщавайки резул-

татите, Ренсис Ликерт (Кен, 1967) се концентрира върху различията в поведението на

ефективните и неефективните лидери. Установява се, че ефективните са по-ангажирани

с взаимоотношенията на подчинените си, докато по-неефективните обръщат повече внима-

ние на работата, т.с. двете основни форми на лидерско поведение са ориентирани в по-

висока степен или към работата, или към служителите. Според Ликерт двата подхода

представляват противоположни дименсии на един континуум, от което следва, че лидерът в

поведението си може да е ориентиран или към подчинените, или към своята работа. Не е

възможно и двата типа поведение да се наблюдават при сдин и същи човек. Мичиганското

изследване допълва общата картина, че неефективният лидер е заинтересуван единствено

от изпълнението на задачата.

Резултатите от Охайо и Мичиган повдигат въпроса, дали ефективните лидери са ориентирани

само към хората, или и към хората, и към задачата. Според изследването на университста в Охайо

ориентираните към хората лидери са повече ангажирани с приятната атмосфера и високия дух,

поддържат двупосочен обмен на информация, но висшестоящитс им смятат, че са по-нискоефек-

тивни, защото са по-малко склонни да порицават и да установяват стандарти, от което следва и

намаляване на производителността, т.е. на резултатите от работата. Иницииращите структура ли-

дери (насочени към задачата) от друга страна са ангажирани по-малко с удовлетвореността на

подчинените. Те структурират не само собствеците си действия, но и действията на подчинените

си за постигане на поставените цели, активно се занимават с планиране на дейността, с осигуря-

ване на достъп до необходимата информация и с разпределяне на работата във времето. Оценени

са като по-ефективни от страна на висшестоящите. Това повдига въпроса, дали ангажираност и с

хората, и със задачите е възможна при сфективните лидери (Кие, Вуаг5, 2000, р. 313).

За да отговорят, Блейк и Мутън (по Хйастеюнл, 1995) разработват известната управленска

решетка (фиг. 2), с чиято помощ лидерите могат да оценяват собствения си стил по две измере-

ния: ориентиране към отношенията (по вертикала) и ориентираност към задачата (по хо-

ризонтала) по скала от | до 9. Авторите са на мнение, че най-ефективни са лидерите с високи

стойности и по двете дименсии (Те Ной-Ней |еайетз).

В последната версия, позната като „мениджърска решетка“, са възможни различни комби-

нации на двете дименсии, които описват пет основни стила на лидерство:

„Управление на екип“ (Теап Мапаветеш, 9,9) се отличава със силна загриженост за хора-

та и производството. Основава се на взаимната зависимост от общата цел в групата, косто води

до взаимно доверие и уважснис между лидера и последователите му. Може да се определи като

демократичен стил на управление.

Лидерският стил „По средата на пътя“ (Ме о? Ше Коад Мапаретеш, 5,5) се характе-

ризира с баланс между ориентацията към свършената работа и запазването на общия дух на

задоволително равнище, т.е. предполага умерена загриженост и към служителите, и към произ-

водството.

„Разочароващото (изтощителното) управление (невмешателство)“ (троуепвей ог

Таввег-Еате Мапаретет, 1,1) се характеризира с минимални усилия да се свърши работата, за

да се избегне уволнението. Неефективен е, защото спомага за безразличието на служителите и

са необходими много усилия за нормалното поддържане на дейността.

„Кънтри клуб“ (Сошиу СшЬ Мапаветеш, 1,9) обръща особено внимание на хората в гру-

пата за създаване на приятелска атмосфера и е противоположен на стила „авторитет подчине-

ние“. При него има силна загриженост .за служитслите и слаба за производството.

20

Кънтри клуб По средата на Управление

Р М

19 пътя на екип

5,5 9,9

Разочароващо Авторитет-

управление подчинение

1.1 9,

Фиг. 2. Мениджърска решетка по Блейки Мутън

Стилът „Авторитет-подчинение“ (управление на задачата) (Тазк Мапаретен! ог

Аштогпу/ОБефепсе Мапарешеш, 9,1) поставя ударение върху организирането на работа-

та по такъв начин, че човешкият фактор минимално да влияе върху нея, Лидерът планира

задачите и контролира тяхното изпълнение. Ударението пада върху изпълнението на рабо-

тата при ограничена загриженост за подчинените. Това всъщност представлява авторита-

рен тип управлепие.

Описаната теория предполага, че съществува най-добър стил и той е „Управление на екип“

(9,9), или демократичен стил на управление. Допускането е, че най»-ефективнияг лидер се инте-

ресува и от хората, и от задачите. Редица изследователи смятат теорията за недостатъчно убеди-

телна, тъй като не отчитат разликите в поведението на хората в различни ситуации, както и

факта, че различните стилове или поведения са подходящи при различни обстоятелства и да

бъде определен най-ефективен лидерски стил за всяка дейност, е изключително трудно. Създа-

телите на теорията препоръчват организирано развитие на мениджърските способности чрез

обучение и тренинг, което насочва мениджърите как да се грижат за своите служители и да са

им в помощ в процеса на целеполагане.

Не само организацията влияе върху служителите, те също оказват влияние върху нея. Тео-

рията за управленската решетка има практическо приложение при управлснието на организа-

ционната промяна. Целта е да се постигне стил управление на екип с високите изисквания,

които поставя и към хората, и към задачата. Промяната на лидерския стил според теорията има

за цел подобряване на комуникациите в работните групи, както и разрешаването на проблеми,

свързани с планирането. Критериите „ориентирано към хората“ и „ориентирано към задачата“

поведение не се разглеждат като противоположни, а като взаимнодопълващи се страни на ли-

дерския стил, а тяхното оптимално съчетание се приема за условие на неговата ефективност.

В Япония с реализирана паралелна програма за изследване на лидерското поведение. Тя

формулира подобен двуфакторен модел, наречен РМ лидерска теория (Ре югиапсе Вейамош --

Мапчапапсе Вапамточг), според който ефективните лидери имат високи стойности и по двете

дименсии.

Юкъл е на мнение, че най-ефективните специфични типове ориентирано към задачата по-

ведение са планиране на дейността, изясняване на ролите и целите и мониторинг на дейността.

21

Към специфичните типове ориентирано към отпошенията поведение той отнася подкрепата и

развитието на персонала и признанието за ефективна дейност (Жий, 2003).

Други изследователи на лидерските стилове идентифицират лилерски поведения, които могат

да бъдат класифицирани съответно като напътстващ автократ (диесПуе ашосга!), позволя-

ващ автократ (регпивътуе ашосга), напътстващ демократ (дпесйуе детоста() и позволяващ

демократ (репи!58Туе детосга!). Двеге противоположни дименсии автократичен-демократи-

чен се отнасят до степента, в която лидерите позволяват на подчинените си да участват във

вземането на решения, докато позволяващ-напътстващ се отнася до степента, в която лидерите

управляват дейността. Въпросът, дали някой стил е по-добър от друг, зависи от възможностите

и опита на подчинените (Мисгук « Кейани, 1987, цит. по за еп ап Иие, 2000, р. 243).

В опита си да възобнови интереса към изследванията на поведенческите модели на лидер-

ство в началото на 90-те години Гари Юкъл (И, 2002) предлага тридименсионален модел на

лидерско поведение. На практика тази таксономия е развитис на двуфакторния подход, който

доминира близо 30 години. Прибавя се нова дименсия -- ориентиране към промяната. Допълне-

пието не с само количествено, а и качествено. Ефективността при изпълнение на задачата, чо-

вешките отношения и адаптивните промени са концептуализирани като независими димен-

сии, а не като взаимно изключващи се категории (макар че трудно може да се намери пример

за съвместно използване във висока степен и на трите). Специфичното лидерско поведение би

представлявало смесица от три цели:

“ Ориентация към задачата или поведение, насочено предимствено към изпълнение на за-

дачата, осигуряване на ресурси, улесняване на персонала, поддържане на реда.

” Ориентиране към отношенията или поведение, насочено предимствено към подобряване на

отношенията и помагане на хората, увеличаване на сътрудничеството и груповата работа, удов-

летвореността от труда и изграждане на идентификацията с оганизацията.

» Ориентиране към промяната или поведение, насочено предимствено към подобряване на

стратегическите решения, адаптиране към промените, увеличаване гъвкавостта и иновациите,

кардинални промени в процесите, продуктите или услугите и спечелване на посветеност на

промяната.

Трите типа поведение. си взаимодействат и съвместно детерминират груповото изпълне-

ние. Относителната важност на всеки тип поведение зависи от характера на работата и работ-

ната среда, а ефективните лидери определят кои поведения са подходящи и съвместими в даде-

на ситуация. Вероятно във времето оптималният лидерски модел ще се изменя с промяната на

ситуацията.

Всъщност моделът включва като трета дименсия елементи на трансформиращото лидерство и

може да бъде разглеждан като свързващо звено между поведенческия и интегриращия подход.

Към подхода за стиловеге се отправят редица критики, свързани с каузалната връзка между

лидерския стил и крайния резултат от работата. Фактът, че между двете съществува корелация, не

означава непременно, че едното причинява другото. При описване на поведението на лидера се

игнорира и фактът, че той може да се държи различно с различните индивиди. Друг проблем се

отнася до наличието на неформално лидерство в групата, т.е. член на групата, който упражнява

влияние върху останалите, без формално да е обявен за лидер. Повечето изследвания показват, че

един стил може да бъде по-добър от друг при някои обстоятелства. Няма един-единствен стил,

който да е бил идентифициран като най-подходящ и ефективен при всякакви обстоятелства. Изво-

дите от изследванията сочат, че лидерският стил е много разнообразен и че е по-скоро умение,

придобито в процеса на практиката и параметрите на ситуацията са определящи за него (Карабе-

льова, 2004, с. 147). |

2.3. Подход за власт-влияние (Ропет- иенсе Аррговсй)

Подходът власт- влияние изследва процесите на влияние между лидера и останалите. Както

повечето изследвания на поведението и чертите, част от тях имат центрирана върху него пер-

спектива с имплицитното допускане, че лидерът действа, а последователите реагират. Този под-

ход се опитва да обясни лидерската ефективност от гледна точка на количеството и типа власт,

притежавана от лидера, и как тя се упражнява. Властта се разглежда като важна не само за

влияние върху последователите, но и върху равните, началниците и хората извън организация-

та. Други изследвания се стремят да установят как лидерите влияят на нагласите и поведението

22

на последоватслите, което всъщност свързва подхода Власт-влияние с поведенческите подхо-

ди. Използването на различни тактики за влияние се сравнява от гледна точка на относителната

ефективност на лидера да накара последователите да направят това, което той иска. Участващо-

то лидерство, като разглежда споделянето на властта и овластяването на подчинените, също с

свързано с поведенческитс подходи (Уий/, 2002, р. 12-13).

Най-често властта се определя като потенциална способност на човека (или групата) да

влияс на друг човек (или група), така че вторият да действа в съответствие с желанисто на

първия. Това определение предполага способност, която може и да не бъде реализирана, и

отношения на зависимост. Власт и влияние не са тъждествени. Влиянието е по-широк и по-общ

термин от властта, Макар че и едното, и другото изменят поведението, властта го прави с опре-

делено постоянство и притежава съответни пълномощия, докато влиянието е по-слабо и по-

малко надеждно. Освен че има тънка разлика, има и очевидна връзка. Ако човек или група влияе

на други по такъв начин, че променя възгледите и/или поведението, можем да кажем, че влияе

на другите и има власт над тях. Властта не е никога абсолютна и неизменна, тя представлява

динамично отношение. Следователно за да я разберем, трябва да определим и разберем както

ситуацията, в която има място, така и хората, попаднали в нея (9йестетон, 1995).

Опитите да се разбере властта обикновено предполагат разграпичаванс на различните ти-

пове власт. Френч и Рейвън го правят ог гледна точка на нейния източник като власт на възнаг-

ражденията, на наказанията (принуждаваща власт), легитимна, референтна и власт, основана на

авторитета (5йасКкеПон, 1995). -

Юкъл и Фалб (Уи// Ф Еа!Ье, 1997) посочват, че освен тези пет източника на власг същест-

вуват още три - информационна, властта на убеждението и харизма. Според тях осемте

източника на власт отразяват две основни измерения - формална и лична власт (табл. 4).

Таблица 4

Източници на власт според Юкъл и Фалб

Власт, основана на положението. (получена въз основа на „ Основана на лични 1

“ формалното положение на човек в организацията) ПП. | „качества

„Легитимна ват поп Експертна власт

Власт на възнагражденията и пт С Треферентна власт по

| Власт на наказанието (принуждаваща власт) | а Власт на убеждението

| Информационна власт (степента, в която началникът Харизма

| предоставя или не информация за работата)

СрЪрТ

Принуждаващата власт се основава на страха поради контрола над различни наказания.

Заплахата от наказание може да бъде силно средство за постигане на подчинение. Страхът от

уволнение, да бъдеш подложен на присмех или да получиш друг вид наказание могат да бъдат

мощни стимули за подчинените. В този смисъл лидерът разполага с принуждаваща власт над под-

чинените си в такава степен, в каквато те се стремят да избягват наказанията. За да бъде ефективна

тази власт, не с задължително да бъде използвана. В повечето случаи е достатъчно самото й същест-

вуванс, или по-точно убеждението за гова. Доста изследователи посочват, че наказанията са ефек-

тивни, ако се прилагат, както трябва. Използването на тази власт изисква добра способност за

социална оценка. Независимо от потенциално отрицателните ефекти, тя се среща в много органи-

зации, но най-вече там, където работата е рутина, трябва да се спазват срокове за изпълнение и не

се изисква творчество.

Властта на възнагражденията е противоположна по модалност на принуждаващата. Ос-

новава се на възможността за контрола и разпределението на ценни за подчинените организа-

ционни ресурси и възнаграждения. Нея човек получава, контролирайки ресурси, ценни за ос-

таналите -- заплата, придвижване в кариерата, назначения, статус, похвала, признание. Лидерът

обаче винаги трябва да си дава сметка за това, какво другите смятат за пенност. Ако наградата

не се цени от потенциалния получател, тази форма на власт е неефективна.

Легитимната власт е основана на убеждението, че лидерът управлява другите благода-

рение на своето право по закон или на някакъв нормативен документ. Тя не означава, че някой

с по-висок ранг може да управлява всички аспекти от поведението на подчинения, а само над

23

онези, за които е признато и прието като област на отговорност. Легитимната власт е ефективна

единствено ако я приемат хората, над които се разпростира. Спрат ли да я поддържат, тя пре-

става да съществува. Степента й пък се изменя в зависимост от организацията. Там, където

съществува строга дисциплина (въоръжените сили, полицията), властта на всяко длъжностно

лице е строго определена, следи се за приемането й и дори са предвидени законови мерки за

това. В организации като университети и научни лаборатории, които в по-голяма степен са

ориентирани към индивидуалните усилия, слоевете на властта са по-слабо отчетливи.

Информационната власт произтича от достъпа и контрола на информация. Хората в ор-

ганизацията, които имат достъп до важни за другите знания и информация, могат да ги направят

зависими от себе си.

Експертната власт произтича от специфичната експертиза, специалните умения или зна-

ния, тъй като светът става по-технологично ориентиран. Професиите се специализират по-тяс-

но и организациите са все по-зависими от експертите. Това е власт, основана на признато май-

сторство, способности или знания в определена област. Повечето от нас с готовност приемат

съвет от авторитетен човск. Доверието ни към адвокати, лекари и т.н. е пример за приемане на

властта, основана на авторитета. Обикновено хората не се обиждат, когато на живота им влияят

други, които обаче смятат за експерти. Затова тази власт е най-малко неприятна или нежелател-

на от посочените типове власт. Притежаването на експертни знания все още не означава, че

притежателят им разполага с експертна власт. Останалите трябва да я признаят и да го възпри-

емат като достоверен източник на информация и съвети. В краткосрочен аспект възприетата

експертиза е по-важна от реалната, но с времето нещата си идват на мястото. От друга страна,

специализираните знания или умения ще останат източник на власт дотогава, докато се нуждаят

от нея, т.е. тази власт е относителна. Човек е авторитет, докато знае повече в дадена ситуация.

Появи ли се обаче друг, който го превъзхожда, той губи част от властта си, ако не цялата. „В

страната на слепите и едноокият е цар, докато не дойде някой с дне очи“ (5йестегон, 1995).

Рефереитната власт е основана на качества, от които всички се възхищават. Тя с резул-

тат от желанието човек да се хареса па тези, към които изпитва уважение, да притежава качест-

вата на привлекателни хора и да прилича на тях. Обикповено се проявява като подражание и в

много отношения прилича на харизматичната власт.

Един източник на власт по-ефективен ли е от друг? Обобщепо властта, основана на автори-

тета, и референтната власт могат да бъдат най-ефективният източник на власт, а властта на

принуждението, наградите и лсгитимната власт не са толкова ефективни.

Разгледаните източници на власт не работят непременно независимо един от друг. Лидерът

може да разполага с различни типове власт, които да упражнява. Ефективните лидери си служат

със смесица от различни типове. От друга страна, използването на един изгочник на власт може

да повлияе на силата на други. Човек може да получи по-голяма законна власт, като го назначат

на по-висока длъжност, и да използва повече властта на възнагражденията. Но ако предпочита

властта на принуждениего, той ще загуби част от референтната си власт. На практика начинът

на употреба на един тип власт може да намали или увеличи ефективността на власт от друг тип.

Психологическото обяснение на влиянието на даден човек върху друг може да бъде предста-

вено посредством три качествено различаващи се един от друг процеси, наречени инструментал-

но съгласис, интернализация и личностна идентификация. Инструменталното съгласие пред-

полага изпълнение на исканите действия за получаване на някаква полза или избягване на наказа-

ние, като обикновено нивото на усилията с минимално. При интернализацията последователите

подкрепят и изпълняват исканията на лидера, защото за тях те са въгрешно желани и приемливи от

гледна точка на техните нагласи, убеждения и себепредстави. Те са посветени на задачата без

значение от очакваните ползи, тъй като лоялността им е по отношение на идеите, а не към лидера.

При личностната идентификация последователите подражават на лидера или възприемат него-

вите нагласи, за да му се харесат и да бъдат като него. Мотивацията е свързана с необходимостта

им от приемане и оценка от лидера и по този начин от поддържане на по-приемлив собствен

авторитет.

През последните години фокусът на изследванията се измества от властта като източник на

влияние към специфичните типове поведение, използвани да се упражнява това влияние. Най-

често срещаната форма на повлияващо поведение в организациите е простото разпореждане,

основано на легитимна власт. В случаите, когато то е легитимно, релевантно на функционални-

те задължения и е нещо лесно изпълнимо, вероятността от съгласие на подчинените е голяма.

24

Но когато исканите действия са неприятни, нерелсвантни и трудни, е възможна съпротива. В

такива ситуации се стига до други форми на повлияване, които Юкъл и сътрудници (Уий,, Синан,

Бойоано, 1995) определят като проактивни тактики за повлияване:

Рационалното убеждаване включва логични аргументи и фактически доказателства, за да

се покаже, че искането с възможно и релевантно за постигане на важни организационни задачи.

Показването на личните ползи съдържа обяснсния, как изпълнението на искането или

подкрепянето на предложениего ще е от полза за убеждавания и ще му помогне в кариерата.

Вдъхновяващи апели към ценностите и идеалите или опити да се повлияе на емоциите, за

да се спечели посветеност за изпълнение на искането.

Консултирането предполага да се окуражават предложенията за подобряване на искане-

то или да се помогне за планирането на дейност или промяна, за които е желателна подкрепа.

Обменът предполага предлагане на стимул или размяна на услуги срещу бъдещи такива от

другата страна.

Сътрудничеството допуска релевантни ресурси и подкрепа, ако бъде изпълнено искане-

то или се одобри предложената промяна.

Лични молби, позоваващи се на приятелски връзки или предишпи услуги.

Използване на ласкателство или признание преди или по време на опитите за повлияване

или изразяване на увереност за справяне с трудна задача.

Легитимни тактики или установяване на законовост на искането или търсене на автори-

тет за подкрепа.

Натиск или заплахи, чести проверки или постоянно напомняне за лидерското влияние.

Кодлиционни тактики или търсене на външна помощ за убеждаване.

Ако проактивните тактики за влияние служат, за да се мотивира някой да изпълни искане,

задача или да подкрепи предложение, други са по-скоро реактивни. Те се използват, след като

вече е налице подчинение или съгласие за изпълнение на задачата или нарушение на изисквани-

ята (правилата). Такива тактики са признание или награда, или пък наказание. Както отбелязва

Юкъл, „все още мениджърското поведение включва повлияване чрез улесняванс или ръковод-

ство отколкото чрез енергетизиране. Използване на моделиране па подходящо поведение на

подчинените чрез показване как да действат, наставничество, поставяне на изпълнителски цели

и стандарти. В тази област изследванията са твърде оскъдни (0, 2002, р. 164).

Ефектите или резултатите от използването на властта и тактиките за влияние върху после-

дователите могат да бъдат сведени до три - привързаност, съгласие и съпротивленис.

Привързаността възниква, когато подчинените приемат лидера и споделят неговите възгле-

ди. Преданите на делото ще са високо мотивирани, получавайки задачи, които според лидера са

важни, и с ентусиазъм ще изпълняват неговите разпореждания. Преданият последовател често

работи толкова усърдно, колкото и лидерът. Както посочихме, властта, основана на авторитет,

референтната власт, а също и харизматичната, с най-голяма вероятност ще пораждат този ефект.

Съгласие. Подчинените ще изпълняват заповедите и инструкциите на лидера, но само защото

е необходимо да го направят, за да не бъдат уволнени. Често те се отнасят Оез ентусиазъм към

работата си и не се съгласяват с инструкциите. Изпълняват ги обаче, защото са задължени да го

направят. Много взаимоотношения между началници и подчинени влизат в тази категория и са

резултат от легитимната власт и властта на възнагражденията.

До съпротива се стига, когато подчинените преднамерсно се опитват да избегнат инструк-

циите и се съпротивляват на указанията или заповедите на лидера. Те могат въобще да не изпълнят

задачите, да не ги изпълнят по начина, по който иска лидерът, или да си свършат работата

формално. Това е доста честа реакция спрямо принуждаващата власт.

2.4, Ситуационен подход за изследване на лидерството (ЗИиайопа! Арргоасй)

Ситуационният подход акцентира на важността на контекстуалните фактори, влияещи на

лидерския процес. Теориите, които използват този подход, се занимават с това, как ситуацията, в

която се намират лидерът и групата, се отразява на лидерското поведение. Въпросът на изследо-

вателите е кога даден тип лидерско поведение е по-подходящ от друг. Отговорът е, че стилът или

поведението, възприети от лидера, зависят от контекста и конкретната ситуация. Ситуационните

теории описват взаимодействието между поведението му и ситуацията. Изследователите катего-

рично отхвърлят идеята за наличие на универсален най-ефективен стил ръководство, приложим

25

във всяка ситуация. В ситуационните теории сс разглеждат променливи като характеристиките на

последователите, характера на извършваната работа, типа на организацията, характеристиките

на външната среда, структурираността на работната задача, взаимоотношенията лидер -подчи-

нен, груповите норми, достъпа до информация, присмането на мениджърските решения на под-

чинените и тяхната зрелост. Ситуационните теории условно могат да бъдат разделени на две голе-

ми групи. Първата се опитва да изследва степента, в която лидерският процес е един и същ или

уникален в различни типове организации, равнища на управление и култури. Втората група се

стреми да идентифицира аспектите на ситуацията, които модерират (специфицираг) взаимоотно-

шенията мужду лидерските характеристики (черти, умения, поведение) и лидерската ефектив-

ност. Допускането е, че различни характеристики ще бъдат ефективни в различни ситуации и една

и съща характеристика не е оптимална за всички ситуации. Теориите, които онисват тези взаимо-

отношения, понякога се наричат теории на непредвидимостта или на напредвидените обстоятел-

ства (Сопипрепсу Тпеопев) (УИ , 2002).

Една от най-екстремните форми на ситуационна теория - теорията за заместителите на

лидерството (Геадегв тр бибзпашез), се опитва да идентифицира условията, които правят йе-

рархичното лидерство излишно.

Ситуационна теория за лидерството на Хърси и Бланчард

Ситуационната теория за лидерството, разработена от Пол Хърси и Кенет Бланчард (Негзе)

апд Вапсйата, 1988 по Ггапсйейсй, Майезоп, 1999), е позната под наименованието „тсория на

жизнения цикъл“, в която основно е понятието „зрелост“. В случая то означава способността и

желанието на хората да носят отговорност за собственото си поведение. Ефективният лидерски

стил зависи и от степента на зрелост на подчинените. Отправна точка в тази теория е фактъг, че

има две дименсии на лидерско поведение (познати ни от изследванията на университетите в

Охайо и Мичиган), независими едно от друго: поведение, ориентирано към задачите (орга-

низиране и разпределяне ролите на подчинените, структуриране на задачата и управление на

дейността), и поведение, ориентирано към взаимоотношенията (включващо подкрепа, при-

знание и лично поощрение, които подчинените получават от лидера). Хърси и Бланчард раз-

глеждат всяко от тях (независими едно от друго) като силно или слабо изразено и следователнс

можем да разглеждаме четири типични лидерски стила в рамките на матрицата 2 х 2: убежда-

ващ, обучаващ, участващ и упълномощаващ.

Убеждаващият (структуриращият) стил се изразява в силна ориентация на лидера към

задачата и. слаба към взаимоотиошенията. Той определя ролите и казва на хората какво, как, кога

и къде да изпълняваг. Това е директивен стил на управление. Прилага се при ниска зрелост на

подчинените и нежелание или липса на способности от тяхна страна за справяне с конкретна

ситуация. Ролята на лидерите е да осигуряват и налагат строг контрол.

Обучаващият стил се характеризира със силна ориентация към задачата и отношенията.

Лидерът проявява директивно и подкрепящо поведение. Подходящ е при средна степен на зре-

лост на подчинените, когато те проявяват желание за поемане на отговорност, но не могат да се

справят самостоятелно.

Участващият (партиципативният) стил е свързан със силна ориентация на лидера към

междуличностните отношения и слаба към задачата. Той и последователят (подчиненият) заеднс

участват в разработването на решенията, като ролята на лидера е да улеснява протичането на

комуникацията. Подчинените, чияго зрелост е умерено висока, трябва да се привлекат в проце-

са на вземане на решение.

Упълномощаващият (делегиращичт) стил е слаба ориентация към взаимоотношенията и

задачата. Лидерът проявява много по-малко директивност, както и: подкрепа на членовете но

групата.

Теорията предполага, че няма един най-добър стил. Обратно във всяка конкретна ситу-

ация даден тип поведение е по-уместен. от друг. За да определят предпочитания от лидерг

стил, авторите на теорията използват въпросници за описание на неговата ефективност и

адаптивност. Във всяка отделна ситуация е подходящ различен тип лидерско поведение

Под „ситуация“ те разбират желанието и способността на индивидите да вършат свояте

работа, естеството на самата дейност, както и климата в организацията (5Яа /етон, Йа?е.

2000).

26

Основната променлива в теорията на Хърси и Бланчард зрелостта на служителя/последо-

вателя се отнася до разбирането на подчинения за работата и неговата обвързаност с нея. Зре-

лостта е разграничена като професионална, включваща опит, възможности, знания и техничес-

ки умсния, умения за решаване на задачи, поемане на отговорност, осъзнаване на политически-

те аспекти, и исихична зрелост, която се измерва с термини като упоритост, независимост,

ориентираност към постижения, желание и отношение към работата, самоувереност и самоува-

жение. Степента на зрелост на подчинените е определяща при динамиката на лидерския сгил.

Когато подчиненият притежава ниска степен на зрелост, висока ориентация към задачата и

ниска ориентация към взаимоотношенията, най-подходящ лидерски стил за описаната ситуация

е структуриращият. При високи. равнища на зрелост па подчинените поведението на лидера

следва да се Характеризира със слаба ориентация към задачите и към взаимоотношенията - т.е.

най-уместен е делегиращият лидерски стил. Зрелостта с ситуационно определена - човек или

група могат да бъдат зрели по отношение на една ситуация и незрели - в друга, т.е. зрелостта е

свързана не толкова с човека, колкото със задачата. Може да притежаваш висока зрелост за

дадена задача и ниска за друга. Така че ако се налага промяна в лидерския стил, тя би се осъщест-

вила в зависимост от израствансто на подчинените. С повишаването на зрелостта им расте по-

требността от лидерско поведение, насочено към взаимоотношенията, а потребността от по-

ведение спрямо задачата намалява. При най-високото равнище на зрелост високата изразеност

на сдиния и на другия тип поведение става излишна и може да препятства ефективното изпълне-

ние на задачата. Това е делегиращият стил.

В съответствие с теорията подчинените ще работят ефективно и ще изпитват най-голямо

удовлетворение в случаите, когато лидерският стил отговаря на тяхното ниво на зрелост.

Теорията не е подкрепена с достатъчно емпирични доказателства, въпреки чс с сред най-

често цитираните в учебната литература и широко приета от мениджърите. Изследването на

Векчио (Жессво, 1987, по Грапсйемсй, Майезоп, 1999) открива частично потвърждение и по-

сочва, че вероятно е приложима и ефективна при подчинени с ниски равнища на зрелост. За

новите работници, без достатъчно знания и опит, най-добрият подход е структурираният. Той е

свързан с най-висока ефективност и удовлетвореност от подчинените. Важното откритие обаче

се състои в това, че даже в случаите, когато подчинените са с високо равнище на зрелост,

напълно уместно е поведение, ориентирано както към отношенията, така и към задачата, поне

от време на време. В противен случай е възможно да отслабнат удовлствореността и ефектив-

ността. Критиката към модела е, че не е логично и теоретично обоснован, но пък е интересен и

приложим, което го прави подходящ за обучение на мениджъри (Яйиуа, Ноизе, Кет, 2000).

Модел на Фийдлър

Сред първите вероятностни теории за процеса на лидерството е разработената от Фред

Фийдлър (Етейет, 1967). Той смята, че ефективността на лидера зависи както от личностните му

качества, така и от степента на контрол над ситуацията. Той провежда множество изследвания в

продължение на 30 години, въз основа на които създава модел на „пепредвидените ситуации

ГРС“ (ГР8 Сопйресу Моде!). Теорията се базира на допускането, че „всяка ситуация изисква

свой стил на ръководство, а ефективността е резултат от съответствието между поведението на

лидера и ситуацията“. Според нея лидерското изпълнение зависи от личностните характеристи-

ки на лидера и степента, в която той контролира ситуацията.

Личностните характеристики се изследват чрез метода „най-малко предпочитания сътруд-

ник“ (РС, Ше Геазг Ргектгед Со-Могкег). В чисто практически план при изследванията лидери-

те попълват въпросник, където оценяваг личностните характеристики на сътрудника, с който

най-малко предпочитат да работят (ефективен- неефективен, сътрудничещ-несътрудничещ, под-

крепящ-враждебен, отегчителен- интересен и др.). Ако са склонни да описват работника, който

не харесват, с негативни категории, те се определят като ориентирани към задачата. Ако са

склонни да проявяват относително позитивна нагласа към най-малко предпочитания сътрудник,

се определят като ориентирани към отношенията.

Фийдлър въвежда термина „ситуационен контрол“ или „благоприятност на ситуацията“. С

него се определя степента, в която ситуацията дава възможност на лидера да упражнява своето

влияние върху групата, Ситуационният контрол се дефинира посредством три характеристики

на ситуацията - атмосфера в групата, структура на задачата и властова позиция.

27

Първата променлива, отнасяща се до атмосферата в групата или взаимоотношенията

лидер-член на групата, описва доколко групата приема лидера и е склонна да се посвети на

поставените пред нея цели и задачи, т.е. това е степента на лоялност, доверие и уважение спря-

мо лидера. Дименсията е най-важната характеристика на ситуационния контрол. Добрите отно-

тения показват, че лидерът може да разчита на групата, следователно тя ще се стреми да изпълни

поставените от нсго задачи и цели.

Втората променлива се свързва със структурата на задачата и се отнася до яспотата на

задачата, целта на дейността и ясното определяне ролите на подчинените. Например работата

на мениджъра е по-малко структурирана от тази на касиера. Тъй като структурираните задачи

съдържат насоки за това, как да се изпълняват, лидеръг има повече влияние и контрол над под-

чинените си, които ги изпълняват. При рутинни или необичайни задачи са необходими различ-

ни лидерски поведения.

Властовата позиция е трета променлива и тя се отнася до степента, в която лидерът раз-

полага с власт да оценява изпълнението на подчинените си, да награждава и наказва, както и

властта, присъща за поста му при наемане, уволняване, дисциплинарни действия, увеличение

на заплатага.

Ситуационният контрол (благоприятността на ситуацията) се определя от различната сте-

пен на влияние и комбинацията на тези аспекти на ситуацията. Допуска се, че влиянието на

отношенията между лидера и подчинените е по-важно от структурата на задачата, която от своя

страна е по-важна от властовата позиция. Възможните комбинации между тези три характерис-

тики предполагат осем нива на ситуациопен контрол, наречени октанти (табл. 5), за които е

необходим определен лидерски стил. .

Таблица 5

Нива на ситуационен контрол и ефективен лидерски стил

Сит ационен контрол |

ок „Взаимоотношения | Структура на “ Властова Ефективен

ктант

| С | лидер-подчинен | задачата позиция “ лидерски стил |

1 Добро | Структурирана Силна Ориентиран към

| и | 1 ши | задачата “5

п Добро Структурирана Слаба | Ориснтиран към

| пи | задачата щ

ш Добро Неструктурирана | Силна Ориентиран към

| а | задачата

ту Добро Неструктурирана | Слаба | Ориентиран към

| | а | ии „| задачата ПП.

| У Лошо Структурирана Силна Ориентиран към

| а а 1 а | взаимоотношенията

м Лошо Структурирана Слаба Ориентиран към

| | взаимоотношенията

с уш | Лошо | Неструктурирана Силна | Ориснтиран към

| ш 1 ги | и | взаимоотношенията

уш Лошо Неструктурирана Слаба | Ориентиран към

| | га ши и И. задачата |

Според модела ситуацията е най-благоприятна за лидера, когато отношенията с подчине-

ните са добри, той има силна властова позиция и задачата е силно структурирана (октант 1). Ако

отношенията между лидера и подчинените са добри, те вероятно с по-голяма готовност ще

изпълняват неговите насоки и едва ли ще ги игнорират. Когато има по-силна властова позиция,

той по-лесно ще им влияе. Ако задачата с структурирана, по-лесно ще ръководи подчинените си

и ще контролира тяхната работа.

Когато ситуацията е много благоприятна (октант Г) или много неблагоприятна (октант УШ),

лидерите с по-силна ориентация към задачата са по-ефективни от лидери със силна ориентация

към взаимоотношенията. Ако ситуацията сс характеризира с неопределеност, по-ефективни са

лидерите с висока ориентация към взаимоотношенията),

28

Според Фийдлър лидерското поведение е устойчива черта на личността и показателите

по геста РС остават относително неизменни. Това предполага, че е безсмислено да се пра-

вят опити да се промени стилът на лидера чрез обучение, а трябва да се подбират лидери

със стил, съответстващ на ситуацията. Когато това липсва, са налице само две възможности

- да се смени лидерът или да се измени ситуацията. Фийдлър е па мнение, че ситуацията

може да стане по-благоприятна чрез подобряване взаимоотношенията на лидера с подчине-

пите, преструктуриране на задачата и увеличаване на официалната власт.

Към тази теория също са отправени доста критики - как рейтингът по скйлата за най-малко

предпочитания сътрудник на лидера оказва влияние върху цялостното изпълнение на групата или

защо лидери с ниски стойности по тази скала са по-ефективни в екстремни ситуации, без значе-

ние дали са подкрепящи, или пе. Поставени са под въпрос методологията, използвана от Фийдлър

за определяне стила на лидера, както и фактъг, че се отчитат само високите и ниските стойности

по скалата. Редица изследвания обаче подкрепят модела, макар и не за всеки октант. Интересът

към теорията през последните години намалява поради възникването на нови, по-добри ситуаци-

онни модели. Независимо от тях приносът на Фийдлър за насочване на изследванията към ситуа-

ционните фактори е значителен.

Нормативен подход за изследване на лидерството

Процедурите за вземане на решение, подходящи за ситуацията, влияят върху ефективността

на лидера. Теоретичнияг модел, разработен от Виктор Врум и Филип Йетън (Реоот, Хемон, / 973)

и по-късно обновен и разширен от Врум и Джаго (Риоот, Лаго, 1988), обръща внимание именно

на процеса па вземане на решение. Основно предположение е, че процедурите повлияват качест-

вото на решенисто и на приемането му от хората, които се очаква да го изпълняват. Допуска се, че

лидерът трябва да проявява гъвкавост и да променя стила си в зависимост от ситуацията. Моделът

се фокусира върху вземането на решение от лидерите и степента, в която те би трябвало

да въвличат подчинените си в този процес.

Това е нормативна теория, защото определя нормите (правилата), които лидерите трябва да

следват, за да вземат най-добрите решения при конкретните обстоятелства. Понякога се използва и

наименованисто „модел за участие в лидерството“, тъй като дава предложения за степента на въвли-

чанс на подчинението в процеса на вземане на решение. Според Врум и Йегън лидерите обикнове-

но възприемат един от петте модела на вземане на решение:

АГ (Ашосгайс 1 - автократичен | вариация). Лидерът сам решава проблема или взема реше-

нис, използвайки информацията, с която разполага.

АП (Ашостайс П - автократичен П вариация). Лидеръг получава информация от своите

подчинени, след което сам взема решение.

СЕ (Сопзийайуе | - консултативен Г вариация). Лидерът обсъжда поотделно с всеки от

подчинените си, бсз да ги събира заедно като група. Взегото решение може да е съобразено с

мненията и предложенията им, но може и да не е.

СП (Сопзинайуе П - консултативен П вариация). Лидерът обсъжда проблема с цялата гру-

па, получавайки от нея идеи и предложения. След това сам взема решение, съобразено или не с

нейното мнение.

СП (Сгоир П - групово вземане на решенис 11 вариация). Лидерът обсъжда проблема с

подчинените си в рамките на групата. Всички заедно предлагат и обсъждат алтернативите, дока-

то постигнат консенсус относно решението. Подкрепяно от цялата група, то се приема и прила-

га на практика.

Очевидно е, че посочените модели са разположени на континуума от крайно авторитарен

Стил до подчертано групов, участващ, партиципативен подход.

Теорията се занимава с въпроса, как лидерът избира една или друга стратегия за вземане на

решение, но не предполага само един най-добър модел. Вместо това обръща внимание на факта,

че лидерите трябва да са наясно дали да въвличат други хора в процеса на вземане на, решение или

не. Въпросите са свързани с фактора време (с което разполагат), качеството на решението, анга-

жираността и удовлетвореността на подчинените и възможността им да приемат решението.

Врум и Йетън операционализират модела, използвайки т.нар. дърво на решенията за опре-

делянс на най-добрия лидерски стил за дадена проблемна ситуация, като смятат, че ефектив-

ността на пороцедурата зависи от няколко .аспекта на ситуацията:

29

(1) Дали решението е важно или рутинно.

(2) Дали решенисто ще бъде прието от подчинените, ако не участват в процеса на вземане-

то му.

(3) Наличие на достатъчно информация за вземане на най-качественото решение.

(4) Степента на сложност и комплексност на проблема и дали е необходимо творческо

решение.

(5) Вероятността подчинените да съгрудничат, ако бъдат привлечени в управленския процес.

(6) Степента на несъгласие от страна на подчинените при отчитане на алтернативите.

(7) Решението може ли да предизвика конфликт между подчинените.

Въз основа на отговорите се определя вероятният лидерски стил.

Втори важен концепт в теорията е приемането на решението или степента на посветеност

на подчинените за изпълнението му. Трегият важен елемент на теорията е качеството на реше-

нието, което се отнася до влиянието му върху груповото изпълнение. То е на ниво, ако е избра-

на най-добрата алтернатива (фиг. 3).

Процедура за Качество на

вземане на решението и Резултат

ааа а

решение приемане

Ситуационни

променливи

Фиг. 3. Взаимоотношения между променливи в нормативния модсл на вземане на решение

Въз основа на тези постулати моделъг предлага правила за определяне на процедури за вземане

на решение, подходящи или не в дадена ситуация поради тяхното качество или вероятността от

неприемане вследствие на неподходяща процедура. Пример за такива правила са:

“ Когато решението с важно и подчинените притежават важна информация, с която ли-

дерът не разполага, автократичните стилове са неподходящи, защото важно решение ще бъде

взето без достатъчно информация.

“ Когато качеството на решението не е важно, но приемането на самото решение с важно и

не може да бъде постигнато чрез автократично решение, единствената подходяща процедура е

груповото решение, защото вероятността от приемане се увеличава.

Теорията е емпирично потвърдена в редица изследвания. Установено е, че стоящите по-

високо в организационната йерархия мениджъри си служат с повече лидерски стилове, основа-

ни на съучастие, в сравнение с по-ниско стоящите мениджъри. Използващите методите на Врум

и Йетън за вземане на решение са по-сфективни и подчинените им са далеч по-удовлетворени,

приемайки тяхното решение.

Теория за пътя и целта

Разработена е от Робърт Хаус (Ноизе, 197/). За нейна основа е послужила теорията за

очакванията, която Хаус адаптира към теорията за лидерството.

Според теорията за очакванията хората решават какво да правят при дадени обстоятелства,

изхождайки от очакванията, възнагражденията и значимостта в нея. Очакванията (ехресапсу)

всъщност са убеждението, че усилията ни ще доведат до изпълнение на задачата. Възнагражденията

(швшитеша ту) - убеждението, че изпълнението на задачата ще бъде възнаградено, и значимостта

(уайепсе) - доколко значими са резултатъг или възнаграждението.

Поддържа се идеята, че ефективността на лидерството е зависима от ситуацията. Теорията

установява взаимодействие между четири типа лидерско поведение (директивен лидерски стил,

30

подкрепящ лидерски стил, партиципативен лидерски стил и лидерски стил, ориентиран към по-

стижения), няколко ситудционни модератора (структура на задачата, ролева неопределеност,

автономия в работата, обхват на работата, взаимна зависимост на задачата), характеристики

на последователите (зависимост, авторитаризъм, способности, локализация на контрола, очак-

вания на последователите) в обяснението на две измерения на лидерската ефективност: удовле-

твореност на последователите и трудова ефективност. Факторите на средата определят най-

ефективния тип лидерско поведепие за постигане на максимални резултати от страна на подчи-

нените (фиг. 4).

Характеристики на

последователите

Лидерски стил: Нагласи и поведение

- директивен + на подчинените:

- полкрепящ А | -удовлетвореносг от

- участващ

у труда

- насочен към - трудова ефективност

постижения Ру

Фактори на средата

Фиг. 4. Модсл на Хаус за пътя и целта

Основен постулат в теорията на Хаус за пътя и целта е, че последователите ще подкре-

пят лидера в такава степен, в каквато те смятат, че може да им помогне да постигнат

собствените си цели. Лидерът има ключово значение при подобряване на мотивацията, удов-

летвореността и работата на подчинените. Четирите лидерски стила са дефинирани като дирек-

тивно, подкрепящо, партиципативно лидерство и насочен към постижения лидерски стил.

Директивното лидерство (Огесйуе Тсадетантр) се характеризира с яснота по отношение

на очакваното от подчинените, даването на напътствия, организирането и координирането на

работата поради неяснота за крайната пел. Подчинените не участват в процеса на вземане на

решения (силна насоченост към задачата, слаба. ориентация към подчинените).

Подкрепящото лидерство (бирротйуе Гсадегтр) предполага силна загриженост към под-

чинените, съобразяване с потребностите им, възприемането им като личности, демонстриране

загриженост за тях и създаване на приятелска атмосфера. Приема се, че води до по-добро

изпълнение и по-висока удовлетвореност при структурирани задачи.

При партиципативното лидерство (Рагистрайуе Геадегв тр) лидеръг се консултира с под-

чинените и взема предвид мненията и предложенията им в процеса на вземане на решение за

начините на изпълнение на задачите. Данните показват, че този стил е много подходящ при нест-

руктурирани задачи и е удовлетворителен за подчинени с вътрешна локализация на контрола.

Насоченият към постижения лидерски стил (Астеуетепьопешей Г.еадетзтр) се харак-

теризира с това, че лидерът поставя цели, които са предизвикателство за подчинените, изразява

увереност, че ще постигнат високи стандарти. Установено е, че стилът е удовнетворителен за

подчинени с вътрешна локализация на контрола и подходящ при недвусмислено структурирани

задачи.

Важен момент в теорията на Хаус е, че изборът на стил на ръководство или приспособява-

нето към ситуацията е предшествано от диагностична дейносг, насочена към разкриване пара-

метрите на ситуационните характеристики. Стилът на ръководство може да включва повече от

з1

две измерения, влиянието и взаимодействието върху подчинените не е единствено и само 0

ръководителя. За разлика от вероятностната теория на Фийдлър теорията за пътя и целта допук

ка, че четирите типа лидерски стил могат да бъдат използвани от един и същ лидер в различн

ситуации (Карабельова, 2004). Усиешните лидери помагат на подчинените си да начертаят път;

по който да постигнат желаните цели.

Прегледът на емпиричните изследвания, които проверяват тази теория, показва противоре

чиви резултати. Например дирсктивният лидерски стил изглежда повишава удовлетвореността н

подчинените при неструктурирани задачи, но не и при структурирани. Доста ключови хипотез

като тази, че ефективните лидери използват много стилове в зависимост от ситуацията, не с

проверени или дават противоречиви резултати (5йай/егон, 1995).

Всички ситуационни теории за обяснение на лидерството се опитват да дадат отговор н

въпроса, кога даден стил или тип лидерство е по-подходящ от друг. Различните модели са фокуси

рани върху различни факгори и ефективността на лидерското поведение зависи от контекста, |

който то се проявява. Трудно е да се каже дали някой модел с по-предпочитан от друг. Всички с

полезни и въпросът, кой е за предпочитане, зависи от ситуацията, в която се намират групата |

лидерът. Сигуационните теории служат за основа при създаването на тренинги и методи за разви

тис на потенциала на съгрудниците. Те предписват различно лидерско поведение и различно отно

шение към подчинените в зависимост от задачата.

2.5. Интегративни теории за лидерството (ийергайуе Арртоасй)

В началото на 80-те години се засилва интересът на изследователите към емоционал

ните и символичните аспекти на лидерството. Процесите дават възможност да се разбе

ре по какъв начин лидерите влияят на последователите си така, че те правят саможертва:

и поставят задачата или организацията над собствения си материален интерес (Хак!

2002, р. 240). |

Обикновено се изследват повече от една характеристика на лидерството, макар че трудне

може да се открие теория, включваща всичките отличителни черти на поведение, процеси н:

влияние и ситуационен контекст. Тези теории обикновено се определят като интегративни, :

най-влиятелните са за харизматичното и трансформиращото лидерство. Понякога последнит:

два термина се използват взаимозаменяемо поради редица общи характеристики, но съществу

ват и доста важни разграничения.

Харизматично лидерство

Съвременните теории за Харизматичното лидерство са силно повлияни от идеите на гер-

манския социолог Макс Вебер. Той използва термина „харизма“ (от гр. вродено качество или

способност), за да характеризира отделно качество на личността, по силата на което тя се

възприема за надарена със свръхестествени способности или поне с качества, неприсъщи на

обикновения човек. Вебер възприема харизмата като адаптация на теологичната концепция за

притежаването на „небесна благодат“ (божествен дар). Харизматичното господство е дефини-

рано като власт по силата на личните качества на един човек, оценявани от околните като из-

ключителни, извънредни, дори свръхчовешки -- такъв човек естествено се превръща във водач.

За Вебер с важна не моралнага оценка, а това, че те са смятани за изключителни от своите

последователи, които им се подчиняват. Харизмата действа отвътре навън, като променя първо-

начално психичните нагласи, ценности и светоглед на хората, а оттук и външните условия на

живот. Вебер обръща особено внимание на способността на човек да бъде по-привлекателен и

магнетичен в случаите, когато това е крайно наложително. Харизматичният водач има значител-

но влияние над последователите си. Те са привлечени от магнетизма му, от изключителната му

способност да реагира адекватно в кризисни и екстремни ситуации (Даскалов, 1992, с. 17!).

Харизмата с неотделима от лидерството, особено в случаите, когато става въпрос за поли-

тически лидери като Нелсън Мандела, Адолф Хитлер, Джон Ф. Кенеди, Мартин Лутър Кинг,

Уинстън Чърчил или Ботев, Левски. Харизматичното лидерство се определя като способност

„да накараш обикновените хора да правят необикновени неща при условия, които могат да

завършат злополучно“ (Сопрег, 1991, цит. по Хйастетон, 2003). Харизмата се възприема не

32

като притежаване на конкретни черти или резултат от особена ситуация, а като взаимодействие

между тези два фактора, водещо до особена връзка между лидера и неговите последователи.

Възможностите, които се откриват или създават от харизматичния лидер, изпълват последова-

телите му с чувство за смисъл.

За да обяснят харизматичното лидерство, изследователите се опитват да идентифицират

черти и поведения, които се свързват с харизматичнитс лидери.

Теорията на Робърт Хаус (Ноизе, 1977) за харизматичното лидерство е интегративна, тъй

като изследва лидерските черти и умсния, поведения и обстоятелства, в които е най-всроятно да

се проявят. Отличителни черти на харизматичния лидер са необикновено високата самоувере-

ност, твърдите убеждсния във вижданията, готовността за поемане на риск и потребността оп

власт. Поведението му е на ролеви модел, управляващ възприятията на последователите и създава

впечатление за компетентност. Той задава високи стандарти, като същевременно изразява уве-

реност, че последователите могат да отговорят на тях. Мотивира ги въз основа на това, че

споделят неговите убеждения и ценности и създава привлекателна визия за бъдещето. Кон-

текстът, който позволява развитието на харизматичното лидерство, са екстремалните или стре-

совите ситуации. Последователите безусловно приемат лидера, изпитват към него привърза-

ност, доверие, възприемат идеитс му като правилни, поставят си високи цели, чувстват се съпри-

частни с изпълнението на задачите на организацията и смятат, че могат да допринесат за успеха

й. Обобщено харизмата е функция на отличителпи черти, поведение и ситуационен контекст.

Метаанализът на Шекълтън (5йасетон, 1993) показва, че редица изследвания подкрепят

теорията на Хаус, например мениджъри, които ясно формулират визията си за бъдещето, слу-

жат с поведението си за ролеви модел и имат високи очаквания към подчинените си (всички

характеристики па харизматичния лидер според Хаус), карат подчинените си да им се доверя-

ват повече, да бъдат по-лоялни към тях и по-мотивирани да поемат допълнителна работа и отго-

ворности. Установява се, че потребността от власт и честотата на кризите са положително свърза-

ни с ефективността на президентите на САЩ от миналия век.

Атрибутивна теория на Конгър и Канунго

за харизматичното лидерство

Конгър и Канунго (Сопре; Капипео, 1998) предлагат теория за харизматичното лидерст-

во, основана на допускането, че последователите приписват (атрибутират) харизматични каче-

ства на лидера, които се детерминират от неговото поведение, умения и аспекти на ситуацията.

Процесът на повлияване на лидерите всъщност се свързва с личната идентификация на после-

дователите с лидера като резултат от желанието им да му се харесат и да му подражават. Хариз-

матичните лидери се възприемат като изключителни заради техните инсайти, силна увереност,

енергетичност и необикновено поведение, поради което последователите им се стремят да бъдат

като тях. Лидерското одобрение става мярка за собствената стойност. Последователите на таки-

ва лидери споделят, че желанието да заслужат одобрението им, страхът от неодобрение и да не

бъдат отхвърлени са техният основен източник на мотивация. Влиянието на харизматичния

лидер се дължи и на възприемането на нови ценности и вярвания от последователите, които са

допълнителен източник на вътрешна мотивация за изпълнение на мисията на организацията.

Определени поведения, който могат да бъдат научени или придобити от лидерите, са в състо-

яние да увеличат възможността да им бъде приписана харизма. Лидерите, които създават визия,

твърде различна от настоящето състояние на нещата, използват нетрадиционни методи при дости-

гането й и показват самоувереност и ентусиазъм по отношение на изградената визия, е доста по-

вероятно да бъдат възприети като харизматични. Те си служат и с убеждаващи призиви, които

ангажират последователите им емоционално. Използването на личностни сили вместо силата на

Властта, придобита от. йерархичния статус, както и демонстрирането на загриженост за другите,

вместо. за себе си, карат последователите да възприемат лидерите като харизматични.

Повечето изследователи като че ли обръщат по-голямо внимание на позитивните страни на

харизматичното лидерство. Съществуват обаче и „тъмни“:

“ Поради благоговеенето и страхопочитанието към лидера намаляват добрите предложе-

ния на последователите.

“ Желанието за приемане от лидера потиска критицизма у последователите.

33

" Преклонението и обожанието на последователите създава заблуда за непогрешимост.

“ Изключителната увереност и оптимизъм на лидера го заслепяват за реалнитс заплахи.

“ Отхвърлянето на проблемите и грешките потиска развитието на организацията.

“ Рискованите грандиозпи проекти често завършат с провал.

“ Импулсивното, нетрадиционно поведение създава както последователи, така и врагове.

“ Получаването на пълно доверие за успех отчуждава някои от ключовите последователи.

“ Зависимостта от лидера потиска развитието на компетентни наследници, косто създава

предпоставки За евентуална лидерска криза (Хий, 2003, р. 251).

Трансформиращо и транзакционно лидерство

Повечето от съвременните теории за трансформиращото (гапзбогтайопа!) лидерство се

основават на теорията за трансформационното (тапкобогитр) лидерство на историка Джеймс

Макгрегър Бърнс (Вигиз, 1978), развита в книгата му „Лидерство“, за която получава награда

„Пулицър“, Тя е посветена на политическото лидерство, като са противопоставени два лидер-

ски стила - транзакционният, който мотивира последователите, апелирайки към личния им ин-

терес, и трансформационният, който апелира към моралните пенности на последователите, про-

вокирайки тяхната чувствителност спрямо етични проблеми, мобилизирайки енергията им за

реформиране на институциите.

Няколко теории за трансформиращото и инспириращото лидерство са основани на идеите

на Бърнс, по версията на Бърнард Бас (Вазз, 1985, 1998) придобива най-голяма популярност и

стимулира редица емпирични изследвания. Той разглежда два основни лидерски стила - транс-

формиращият и транзакционният.

Според модела на Бас транзакционното лидерство се състои от два компонента:

Управление чрез изключенията (Мапаветеп-Бу-Ехсерйоп). Най-общо казано, става дума

за откриването и поправянето на грешки. Това може да бъде пасивно, като лидерът предпри-

ема действия само когато има проблеми и го прави с неохота, или активно, като следи рабо-

тата и търси (или бива известяван) за грешки. Подчинените сс опитват да ги избегнат чрез

поддържане на статуквото и с. нежелание правят промени или поемат рискове.

Вероятни възнаграждения (Соппееп! Кеугаг). Лидерът се опитва да разменя награди сре-

щу усилия или добро представяне. Той определя задачите, които с необходимо да бъдат изпълне-

ни, и предлага възпаграждение само в случаите на резултат, съизмерим със зададения стандарт.

Трансформиращото лидерство се състои от четири компонента:

Идедлизирано влияние (4еа гей ш иепсе) или лидерство, основано на харизмата. Лидерът

се опитва да бъде ролеви модел, на който последователите искат да подражават. Проявява настойчи-

вост и решимост за постигане на целите, носи отговорност за действията си и демонстрира твърдо

убеждение във визията си. Лидерите жертват своите користни ингереси в полза на другите и споде-

лят общите успехи. Последователите се чувстват емоционално свързани с лидера, описвайки го

като харизматичен и демонстрирайки голямото. си доверие в него. Канадският генерал Брадли смята,

че този компонент е носешата характеристика на трансформиращия лидер, без който не може да се

говори за променящо лидерство (Вгайеу, 2007).

Вдъхновяващата мотивацин (шзриайопа! МоПуапоп). Лидерът вдъхновява останалите, като

ги стимулира с оптимистични представи за бъдещсто. Окуражава подчинените си да изразят очаква-

нията и усилияга си за постигане на целта. Намалява сложността на проблемите, свеждайки ги до

ключови въпроси, и си служи с прост език, когато представя мисията на организацията. Реакцията.

на последователите е готовност за допълнителни усилия при изпълнение на мисията. Трансформи-

ращото поведение на лидера осигурява смисъл и предизвикателство, за да вдъхнови последователи-

те да участват в цели, надхвърлящи личните им интереси. | :

Интелектуална стимулация (пиейесша! Зиташайоп). Лидерът стимулира последователи-

те си да използват свосто въображение, да се съмняват в рутинните методи за действие, да

търсят нови подходи към проблемите и да се учат от грешките.

Индивидуален подход (тдтулдиаПгей Сопзщегапоп). Предполага интерес от страна на. лиде-

ра към личностното и професионалното: развитие на последователите. Той се интересува от нуж-

дите на подчиненигс си и им предоставя възможности за развитие и предизвикателства, делегира

им сложни задачи По този начин последователите повишават и развиват. компетентностите си и

ще са подготвени да участват в нови инициативи (Вахз, 1998). та

34

Сравнепието между двата стила показва, че транзакционното лидерство повече прилича на

мениджмънта, отколкото на съвременните разбирания за лидерството. Ако се базира на социал-

ния и икономическия обмен между лидера и неговите последователи (т.е. осповапо е на външно

мотивиране - ти на менс, аз на тебе, поддържане на статуквото чрез изясняванс на ролите и

задачите, стандартите на изпълнение и съответно мониторинг, удовлетворяване на потребностите

на подчинените в замяна на изпълнение на служебните задачи), трансформиращото лидерство се

основава повече на вътрешната мотивация на последователите. То свързва на смоционално рав-

нище лидера и подчинените, което липсва при транзакционното лидерство (Вгайеу, 2001).

Трансформиращият стил с развиващ стил. Той акцентира върху индивидуалния растеж (не

само професионален, но и личен) и организационното развитие:

„Трансформиращият лидер формулира и фокусира вниманието върху ясна визия за бъде-

щето, придобива харизма от взаимодействието с последователите си, грижейки се за тех-

ните индивидуални потребности; променя тези свои последователи така, че да надскочат

собствените си интереси в името на колективната цел, и управлява промяната, комплекс-

ността и екипите“ (Мак, 1997, р. 62).

Особено важно като отличителна характеристика е, че транзакционният лидер работи с

наличната култура, докато променящото лидерство създава култура на промяната. Най-често

разграничението между двата типа се измерва по скалата традиционност-новаторство, Трапзак-

ционното лидерство включва обмен между лидери и последователи, който отразява по-традици-

онните форми на „управление чрез цели“. При него лидерите конкретизират изискванията, как-

то и условията и наградите за тяхното изпълнение, което може да има положително въздействие

върху последователите. Ефектите от грансформиращото лидерство обаче надхвърлят в много

висока степен това равнище.

А как трансформиращото лидерство се реализира на практика? В едно изследване на лиде-

ри от водещи компании в Америка се посочва, че те споделят една и съща философия:

“ По-малко наблягат на следването на ясен стратегически план и повече на изграждането на

ангажираща всички корпоративна цел.

“ Фокусират се по-малко върху формалната структура и повече на ефективното ръководство.

“ По-слабо акцентират на контролирането на поведението на служителите и повече на разви-

тието на способностите им и разширяването на перспективите (Ва ен, Сйозйа|, ! 994).

С други думи, най-добрите образци на трансформиращо лидерство отиват отвъд старата

доктрина за стратегия, структура и система, към сдин по-гъвкав модел, изграден на развитието

на целта, процеса и хората. Процесът на трансформиращо лидерство включва предизвикани

интензивпи усещания у последователите и изграждане на лични отношения с всеки от тях. Транс-

формиращият лидер поражда вълнение и очакване, съсредоточен е повече над идеята, отколко-

то върху процеса, често чрез драматично и непредсказусмо поведение. Комуникацията отбе-

лязва най-голямо въздействие, когато лидерът си служи с анекдоти и метафори, които пресъзда-

ват символи от организационната култура, и ако повтаря убедителни ключови думи и фрази,

предизвиква доверие у последователите си.

Обобщено трансформиращият лидер влияе не защото е началник, а защото е посветен на

създаването на свят, към който хората (подчинените) искат да принадлежат.

Транзакционното и трансформиращото лидерство са отделни процеси, но не са взаимноиз-

ключващи се. Ефективният лидер може да използва единия или другия стил, но най-често прилага

и двата в различни ситуации. Съгласно представения модел трансформиращите лидери, за да бъдат

ефективни в определени ситуации, са длъжни да са транзакционни.

Модерните идеи за военното лидерство до голяма степен се свързват с двата алтернативни

модела - транзакционният и трансформиращият лидер (С тег, 1998). Моделът на техните отно-

шения, разработен като модела на „пълния спектър на лидерството“ (Еш Капре о! |,сайегатр

Моде!) през 1990 г. от Бас и Аволио, практически покрива целия спектър на лидерството (Луойо,

2004). Компонентите на модела са представени на фигура 5.

Най-вдясно на фигурата, т.е. на най-ниско равнище, се намира нетранзакционен лидерски

Конструкт. Избягващите, ненамесващите се лидери не сключваг споразумения. Те не изясняват

Пътя, който. последователите им да следват за постигане на целите и изпълнение на задачите.

Чувстват се комфортно да ги оставят да действат по собствен начин и никакви несъгласия не

Помрачават техните взаимоотношения - те не развиват не само себе си, но със сигурност и

своите подчинени.

35

г

Лидерска

йерархия

Избягващо

лидерство

Транзакционен

обмен

Трансформиращо

лидерство

Управление

чрез изключения

Харизма: Ти на мене, аз на тебе Принуждаване Управление чрез

Идевлизирано влияние Договори/очаквания Контролиране изключенията -

(атрибутивно) пасивно

Ндеализирано влияние Избягване

(поведенческо)

Вдъхновяваща

мотивация

Интелектуална (

стимулация

Индивидуален 4

подход

Фиг. 5

Заб.: Факторите от първи ред са дадени с получерни букви, със светли --от втори ред, ас курсив - от трсти ред

При пасивно управление, когато нещата се влошат, лидеръг се активизира чрез изключени:

ята. Той създава страх от допускане на грешки и обикновено потиска иновациите и развитието

Следващият по-действен стил е активното управление чрез изключенията. Лидерът следи г

в най-дребния детайл не само да не се объркат нещата, но и въобще да се изключи възможностт:

ог грешка. Този стил всъщност е активен контрол на отклоненията от зададените стандарти за

изпълнение.

На следващото равнище е транзакционното лидерство, основано на обмен между лидера и

неговите последователи - за изпълнение на задачите последователите биват възнаграждавани.

Най-вляво на фигурата и най-високо в йерархията с трансформиращото или променящотс

лидерство

“В чисто военен аспект транзакционният стил се фокусира върху наградите и наказанията

а променящото лидерство - към вдъхновението и промяната. Използването на променящото

лидерство изисква изграждане у подчинените на разбиране за дейността и способност за уп-

ражняване на инициативата и ефективно действие (ЕМ-22-100).

Веднага обаче следва уговорката, че не всички ситуации в армията изискват променяш

лидерски стил. Той е най-ефсктивен по време на промени, когато организацията е изправена

пред криза, нестабилност и дезинтеграция. Стилът може да е неефективен, ако подчинените са

неопитни, мисията не позволява големи отклонения от приетите процедури или подчинените не

са мотивирани.

В мащабно изследване на лидерските стилове от Бас и Аволио на 72-ма командири на

пехотни взводове, в което участват техните подчинени (1594 войници) и експерти наблюдатели

(126 инструктори, от сержант до капитан) се установява, че двата лидерски стила (възнагражда-

ване на изпълнението на задачата и изграждане на идентифициране с мисията) в комбинация са

добър предиктор за ефективността на взвода в условията на силен стрес и несигурност при

учения в условия, близки до бойните. Транзакционното лидерство установява ясни стандарти и

очаквания за изпълнението, което изгражда основа за доверие у лидера. Трансформиращото

може да надгражда тези първоначални равниша на доверие чрез установяване на дълбоко чув-

36

ство на идентификация у подчинените по отношение на ценности, мисия и визия (Ауойо, 2001;

Ва, Ауойо, Иипр, Вегхоп, 2003).

Вместо заключение

Разгледаните теории отразяват различни гледни точки към лидерството. Те дават неедноз-

начни отговори на въпроса, какъв трябва да бъде, какво трябва да прави и в какъв контекст

действа ефективният лидер. Вместо заключение ще представим десетте най-важни негови

функции, изведени от Гари Юкъл вследствие анализа на теоретичните подходи, които дават

възможност на мениджъра да бъде лидер на всяко равнище в организацията.

Помощ за интерпретиране значението на събитията. Подпомагането на хората да от-

крият смисъла и значението на комплексните събития е важно, особено когато темпът на про-

мените с бърз и на практика докосва всяка част от живота. Ефективните лидери помагат да се

разбере ставащото и да се идентифицират възможните заплахи.

Съгласие относно целите и стратегиите за постигането им. Ефективната колективна

дейност изисква съгласие за това, какво и как да се направи. Консенсусът в случая е особено

важен за новосформираните групи и за групите. в криза. Ефективните лидери подпомагат постига-

нето на съгласие относно целите, приоритетите и стратегиите.

Посветеност и оптимизъм. Изпълнението на трудни, стресови задачи изисква посвете-

ност и упоритост пред лицето на препятствията и временните поражения. Ефективните лидери

увеличават ентусиазма в работата, посветеностга на изпълнението на задачите и вдъхват увере-

ност, че вложените усилия ще се окажат успешни.

Взаимно доверие и сътрудничество. Ефективното изпълнение на колективните задачи изис-

ква сътрудничество и взаимно доверие, което е възможно, когато хората се разбират, толерант-

ни са към различността и са в състояние да разрешават противоречията си по конструктивен

начин. Ефективните лидери укрепват взаимното уважение, доверие и сътрудничество.

Изграждане и укрепване на колективна идентичност. Ефективността на групата или орга-

низацията изисква поне средна степен колективна идентификация. През ХХ век все повече се

увеличават флуидните екипи, виртуалните организации и съвместните проекти, границите често

са неясни и лоялността е подкопана. Ефективните лидери подпомагат създаването на уникална

идентификация на групата или организацията и разрешават проблемите на членството в тях по

начин, консистентен с тази идентичност.

Организиране и координиране на дейностите. Успешното изпълнение на комплексни

задачи изисква капацитет за координиране на много различни, но взаимносвързани дейности

по начин, който прави ефективно използването на хората и ресурсите. Ефективното лидерство

помага на хората да бъдат организирани за изпълнение на колективните усилия ефективно, а

също и за координацията на тези дейности.

Окуражаване и улесняване на колективното учене. Във висококонкурентна и непрекъсна-

то изменяща се среда непрекъснатото учене и иновациите са съществени за оцеляването и про-

сперитета на организацията. Членовете й трябва колективно да изучават по-добри начини за

съвместна работа за постигане на общите цели. Ефективният лидер окуражава и подпомага

колективното учене и иновациите.

Осигуряване на необходимите ресурси и подкрепа. За повечсто групи и организации

Оцеляването и развитието изискват взаимодействис с външни групи, хора, организации. Ресур-

Си, одобрение, помощ и политическа подкрепа трябва да бъдат получени от по старшите нива

или от хора извън организацията. Ефективните лидери допринасят за реализирането на интере-

сите на групата и ги защитават, а също така осигуряват необходимите ресурси и външна под-

Крепа.

37

Развитие и упълномощаване на хората. За да бъде успешна, която и да е група или орг

низация обикновено се нуждае от активната включеност на членовете си при решаването |

проблеми, вземането на решения и извършването на промени. Лидерът трябва да подпомог

членовете на организацията да развият:подходящи умения, за да бъдат готови за изпълнение

лидерски роли, нови отговорности и участие в промени. Ефективнитс лидери помагат на хора

да развият основни лидерски умения и ги овластяват, за да станат самите те лидери и проводн

ци на промяната.

Промоциране на социална справедливост и морал. Удовлетвореността и посветеност

на членовете на организацията нарастват чрез създавапето на климат на честност, състрадан!

и социална отговорност. Установяването и поддържането му изискват активни усилия за защ

таване на индивидуалните права, окуражаване на социалната отговорност и противопоставя!

на нестичната практика. Ефективните лидери дават пример с морално поведение и предприем

| необходимите стъпки за установяване на социална справедливост (Мид, 2002).

ЛИТЕРАТУРА

1 Даскалов, Р. Въвсденис в социологията на Макс Вебер. С., Университетско издателс!

„Св. Климент Охридски“, 1992.

2. Джонев, С. Социална психология. Т. 3. Малки групи. С., Софи-Р. 1996.

3. Карабельова, С. Управление и развитие на човешкия потенциал. С., Класика и стил. 2004.

4. Пенчева, Е. Исихологична типология на училищната администрация. - Психологични изследвани

1999, Хо 1-2,17-28.

5. Русинова-Христова, А., Г. Карастоянов. Психологичпите типове по Карл Юнг и стресът. (

Пропелер, 2000.

6. Ад: (уа, К., К. Ноизе, 5. Кетг. Тпеогу ап4 РгасПсе о Г.еадетвр: По Ше Мез МШепшя, - НУ: (

Соорег, Е. ГосКке (Е95.) тдизша! ап4 Ограшгайопа! Рвусноогу: Ипкше Тпеогу хуй Ргасисс. Маще

МаззасБизейз: ВасКуке! Рибйвпетв, 2000, рр. 130-106.

7. Апу |,садегвтр, Ее4 Мапча!, М 22-100, Неваддиапетъ, Пераптеш оР Ше Агту, Мазртркоп, ОС, :

Аиг. 1999.

8. АуоПо, В. Уипи УИ а ЕшШ! Капре ой1еадегзшр, МПнагу Вемсм, Маг-Аргй, 2001.

9. АуоПо, В. Ехапттще Ше Еш Капое оГТ.садеттр: ТооКкше БасК го шапзбопт Гогугаг. Га ГО. Па, <

Фассаго, 5. Нарт. Г .садег дсубортет! Гог Ттап5юпитр Огратгайотв | амтепсе Ейвашп Азвоста!ев тс., 200:

р. 71-98.

10. Ваг!е 11 С., 5. СВовйа!. Спапешва е Кос о Тор Мапаветеп: Веуоп Бпайеру (0 Ригрове, Нагуа!

Визтезв Кемем, 85, Коу-Пес., 1994.

1. Вазв, В. Геадетвшр ап репоппапсе Беуопд ехрестаНопв. Меуг Мой: Егее Ргеяв, 1985.

12. Вазз, В. ТгапзГогтайопа! „еадетвтр. пдизита!, Мйнату, ап Едисанола! Нпрас!, Г амгепсе ЕйБаш

Азвосаге, шс., 1998.

13. Вазв, В., В. АуоПо, О. Лше, У. Вегвоп. Ргейфкбпр ОийРегроптапсе Бу Азвеззтр Тгап5огтаНопа! ап

ТгапзасПопа! | садетя тр. - Гоштпа! оЕ АррПед Рвуспоову, Мо!. 88, Хе 2, 2003.

14. Вепп!5, МУ. Оп Весотти а Т.садег. Регвецв Воокв, 1994.

15.Веппт, М. 4 В. Капиз. Геадетв - ТНе 5гатестез ог (аКшо сПагее. МУ: Нагрег Ком, 1985.

16. Веппък, М., К Тота. СееКз апд Сеегетв: Ном Ега, Машев апа Пейотрв Мошешв 5Паре Т,еадег

Возтоп: Нагуагд Визтезз Зспоо! Ргезв, 2002.

17. ВтайТеу, Р. Обпршвишр Ше Сопсерв о? Сопипапа, Геадегтзтр ап Мапаретет. пл: В. Ногобе <

Наги (Едз) Сепегав тр ап е АгсоР е Адпита!: Рствресцуев оп Сапафап бепог Миагу Г сайствтр, Уапуме

Рибизшпе Тапоиса, 81. Сашаплев, Омапо, 2001, рр.105-120.

18. Вгомо, А. Твс изс о шишоп ш те Песвтоп МаКщр, Ргосеввсв о Робнс Зсвоо! бирепшепдап!

Оприббввед Оостога! Гивзепаноп, Техаз АФМ, СоПере Хтапоп, 1990.

19. Вигп, 1. Г еадегвтр, Хеу” Уопк: Нагрег #. Ком, 1978.

20. Сопрег, 1. 8 К. Капишко. СпайзтаНс | ,садегвщр п ОграптгаНопв, Товзеу-Вазв, 1998.

21. Соок, С. 4 Ри. НипзаКег. Мапаретеш ап Огвашхайопа! Верауюш. МеОтау-НШ Сотраше5, Па

Трпд ефшоп, 2001.

22.Г1115, К. Мвюпагу Теадетзтр 5КШ5, Мета РабНсайопз, СА, 2002, р. 17.

23.ГуапсПеутс!, 1., М. Майезоп. Мапагетеш апа Огвашгайопа! Вейаутоиг. 72 ед. Возгоп: плуш, 1996

24.Пи!су, 8. СПагас!ей5исв о Нштап 8к Ив о Мотеп чо Мапаре Муотеп: А Соттипиу СоПере Саз

5шду. Опробйзйед досгога! Азвейаноп, ММевегп Мстреап Оптуегвпу, Каатагоо, 1989.

25. Ете41ег ЕА. ТНеогу о1вадет тр ЕНеспуепезв, Хеу» Могк: МеСтау-НШ, 1967.

38

ааа ааа Е

И-

те

«и.

26. Вепптв, М/. Везеагсй оп Геайствтр Бейесноп ап Тташште: Опс Меуу оР Ше Ешане, Афдииивнануе

зсепсе Опапепу, 1996, рр. 41, 241-250.

27.Еигвега! 4, С. Тпе КеаНолзтр Бегусеп (ве МВТТ апа Кайшев оРМапаретет ЗКШв, ОссираНопа! ез,

апа Мапарепа! 109 Хай асноп. п С. Ригоега (Ед). Те Муетз-Впррз Туре шфкаогапа 1еадеттр: Ргосеейщрв Вот

ап пиетапопа! Кезеагсй Соптепсс СоПеве Рак, МО: Ханопа! 1 вадетвр лзейшие, 1994, р. 163.

28. Е Геепог Г. Тпе Кеайопз тр Бепуееп пе МВТ1 апа Меазигсв оЕ Регвопашу ап4 Регогтапсе ш

Мапаретст! Стоир. т С. Ейгретай 81 „Кпфу (Едв.). Пеуйортр |садетв:Везеагс! апа аррисапопз ш рвуснойортса!

гуре ап 1еафегзтр деуйортеп, Рао АНо, СА: Памез-Васк РиБузвте, 1997, рр. 115-138.

29. СгузКеутстг, К. 4 МУ. Таг. Те Гейайопзтр Бейуееп Регвопашу Туре ап Стеапупу Зее Атопо,

Мапаретв. - Тошгта! оЕ Рвуспооса! Туре, 32, 30-35, 1995.

30. НаштегА. «4. 7. Кипипегоу,, Упопв апд МВТ! Сагеег ОПеудортеш Съще. Рао АПо, СА: Сопзий тр

рзуспоорзв Ргев, 1996.

31. Ноизе, К. А Ра -Соа! Тнеогу ой1 еадег ЕНесНуепезв, Адшивнануе 5атепсе Опапеп, 1971, рр. 16,

321-329.

32. Ноиве, К. А 1976 Твеогу о Спапятайс Гвадегашр. Г: 1. Ни, Г.. Гагвоп (Ед). Т садегвтр: те Сшйтпр

Едее, Сафопдате, Вошвет Што Ошметвту Ртезв, рр. 189-207, 1977.

33. Тасо, Т. 6. Тациев, Е. Геадетатр т Сопарех Бузтешв. ш: 1. 2епег (Е4.), Нитап Ргодиспуйу

Бпрапсешеш: Ограшгайопв, Регвоппе!, ап Песвюп Макте, МУ: Ргаерег, 1987, Уо1. 2, рр. 7-65.

34. Гойвпвоп, О. 4 СоЩеп, 7. Ноу Рвуспоовка! Туре шАцепсез ЕНеспуе Геайегатр: ТВе Зигуеу оГ

Мапаветеп! Ргассез ап4 Ше Туре Ойегепцайоп пейсакюг (10. т: С. Ейхоега!4 (Ед.). Ге Муетъ-Впров Туре

тасагог апд Геадетятр: Ргосеефшоз Егот Пиегпайопа! Кевеагей Соп егепсе, СоПеве Рак, МО: Хапопа!

Г.еадетв тр зише, 1994. рр. 89-97.

35. Ке! гсеу О,, М. Ваез. Реазе Опдегигапа Ме. Спозоюву Воокз 14, 1984.

36. КтгБу, Г. шподиснол: Рзуспоюрка! Туре ап Ше Муетъ-Впроз Туре ифсаюг. -ш: С. Ейхосга|4 4.

г.Клфу (Едв.). Пеуйюрте Г. еайегв: Везеатсп апа Аррйсайопв ш Рзусвоюглса! Турс апд Геадегшр Оеувортети.

Райо Айо, СА: Памев Васк РибШзНте, 1997. рр. 3-32.

37. Клгкратт!сК, 8., Е. ТосКе. Геадетъщр: По Ттайз Майет? Тне Ехесиче, 5 (2), 1991, рр. 48-60.

38. Кгетгпег,В., Кик, А. Огвашгайопа! Вейаубог, ВР1 ТКУЛА, 1989.

39. Коттег,). Геафтр Свапре, Нагууага Визшевз Зсноо! Ргев5, 1906.

40. Кой ет, 7. Ма! Геадетв КваПу По. - Нагуагд Визшев5 Кемеуу, Пес., р. 85-99, 1990-2001.

41. 1 Кег!, К. Хеу Раев о тапаретеш, МУ: МеОгауу-НШ, 1961.

42. Г 1пЯв! су. 4. ОП. Пау, ЕНесв оЕ Теат Г-еадег-Мстег МВТ1 Туре Зшшагку оп регсегуей 1еадег

ейеспуепезв. т: С. Ейгрега4 (Е4.).Тпе Муетз-Впррв Туре пфсаюг апа Т.еадеттр: Ргосеефшрв гот ап

Ппуетапопа! Кезеагср Сот етепсе, СоПеде Рак, МО: Хацопа! 1 вадегъртр пише, 73-79,1994.

43. Гога, К., С. ПеУайст, С.АШрет. А Мейа-Ала!уз15 оГ Ме КейаНопзМр Бебуесп Ретбопа ту Тгайв ап

Г сайегвтр Регсерцоп: Ап АррНсаноп ой Уапфиу ОепегайгаНоп Ргоседитев. - Лоша! ог АррПед Рзуспоогу,

71, 402-410, 1986.

44. МаскКте, ). Ап Егоршса! ТтуезПрацоп о Ме Прас! оР РегвопаШу Туре оп Бпрегутвог-вирогдлате

Кеайопзтрв т а Въйшебагу Бейшер. ОпробПзиед Оосога! Гвзецайоп, Техав А. 4. М Ишуетвиу, СоПсре

У1аПоп, 1986.

45. Махлус!. 1. Пеуеюршо Тпе Г.садег МуИНт Хоп, Твотаз Мебоп, 1995,

46. Махме!,, ). Тне21 птеблаМе Гази об садеттр: ЕоПоуу Вет ала Реоре МП ЕоПож Уоч. Мазвуе:

Тротаз Хевоп РиБИзпетв, 1998.

47. Ме С1е Напа, О. Нитап МоНуайоп, Сйепутсъу, П.: Хсой, Еогезтап, 1985

48. Мс! пгуге, 8. Соп с Мапаретеш Бу Ма!е апд Есета! Мапаретв а5 Керопед Бу с Гапа Бу Мас апа

Гетайе Бибогйтайсв. Опробизпей Постога! Оивзепаноп, Сеогрта Згае Опуетзву, Айата, 1991.

49. Мъ1в,Т., О. Кобеу 4 Г. Зтайй. Сом ст-Напд пр апд Ретвопа у Оппепзолв ог Ргофес! Мапаветеш

Ретвоппе!. Рвуспооркка! Керогв, 57, 1135-1143, 1985.

50. Муегв, 1., М. МсСашу, К. Очепк, А. Наттег. МВП Мапиа!. А Още 1о Ше Пеуеортепгапа изе оР

Ше Муств-Впроз Туре тфкакг, Тита ЕфФноп, Раюо Айо, Сопзин тв Рвусроорта! Ргезв,тс., 1998.

51. Ретегъ, Т., Х. Аозпп. А раззтоп Гог ЕхсеПепсе, МУ: Вапдот Ноивзе, 1985.

52. В суп!егве, ). 6: 1. НагКег. Те Рзуспоюрдса! Турез оле апа ба Г Мапаретепе Пир сайопз Кг Ше

)-Р Ргектепсе. - Гошга! оР Рзусбоотса! Туре, 34, 8-16.

53. ВоБтпв, 8. Отрашгайопа! Вепамог, Ргеписе На!, 2003.

“34. Вошцзи, Р Те Мует-Вцарз Туре пфсайог, зиБоттане КедЬаск, ап регсерНопв ог Теадегв тр

еНеспуелезв. т К.Сагк, М.Са 4 П.СатрЬе! (Едв.), парасг о кадети р, ОтеепзЬога, МС-Сетег Гог Стеайуе

Геадегз тр, 529-.544.

55.Копзй,Р. ФГ. Агуатег. Озше Фе МВТ1 по Оодетятапа Тгапзогтанопа! Госадетъттр ап Зей-Регсерцоп

Ассшгасу. - МПиагу Рвусвоюру, 4, 1, 1992, рр. 17-33.

56. Кие, Т., Г. Вуаг. Геадегетр ПУ: Мапарстет: БКШ5 апа АррПсайопз. Возоп: Пуш/ Ме Стау- НИ

РИБИ тар, 1л4., 2000.

39

57. бапсПег, А. Тре СопиБицоп о! Регвопа ту Туре (Ргектспсе) ап Зейестед 5йцапопа! Еастотв 10

Увюпагу Г сайсттр Венамог. Оприбнзие4 Ростога! РввепаНоп, Отуетвйу о Союгадо а Пепе, 1988.

58. 5 срг! е тап, С., 1. Тоуег, О. Вете. Геадегв тр Гнеогу: Хоше трисайопз Ког Мапарет5. М5Ц

Визтевв Тори, Зипатег, 1978.

59. 5 паК!етоп, М,, Р. УМа!с. Г.сайегвтр ап Мапавепеп! ПУ: Своше!, К. (е.) тагодисПоп 10 Мотк апо

Ограшгайопа! Рвуспоюру: А Еигореап Регвресйуе. Рафзвочу, Сотпжмай: ВасКкууей Робизате 1., р. 283, 2000.

60. БъасК!етоп, М. Визтезз Геадетвитр. Топззоп Геапипо, 1995.

61. 5тпде!, 8. 8. Ноапе. Г .еадетзтр Пеуеюртеш. Мапаретеп Пеуеюртети, А!схапйпа, УА:АЗТО, 2001.

62. Бъовт 1, К. Регвопа! Гастогв авзостасд ми |еадегътр: А зигуеу оРШе Шегагиге. Гоигпа! оРРзуспоюгу.

1948, рр. 25, 35-71.

63. бъовт 11, Е. Напдроок оЕ 1 еадегетр: А Зегусу Ще ГИегашге, МУ: Егее Ргезз, 1974.

64. И | тег, М. МИиагу Теадег тр по Ше 2151 Сешигу: АпоШег „Впйре Тоо Еат?“ Рагапететв, Хрппв,

1998, рр. 4-25.

65. Егоп, Уап А. Кеу Сотропетз о Ше Тгапзогшайопа!/ТгапзасНопа! 1 еадегвтр Моде!: Тве Кеапопзвар

Ъейуссп тиадча ОиНегепсез, Г еадегв тр Глврозитоп, Вейамог, апд СПтайе. СприБИзпед Посога! Пуввепапоп.

Сома ПЦпгуегвиу, Хем Хогк, 1991.

66. Егоп, Мап А. 8. М/.Вигке. Те ТгапзЮптайопа/ТгапзасПопа! | еадетътр Моде!: А 5ду оЕ Сгиса!

Сотропетв. дК.„С1агк4О.Сатрбей (Едв.). Ппрассо? 1 садетзтр, СгеепзЬого, МС: Сешег Юг СгеаПуе Г еадегв тр.

1992, рр. 149-167.

67. Кооуеп, Мап Г. Сгеапуйу: Ап Поропап Мапарепа! Кефшгетеш. А Хоша Айпсап Регвресйуе.

С.Ейгрега (Е.). Те Муств-Вприв Туре тфкайог ап4 Е садетътр: Ргосеедшрз Гош ап ПпегпаНопа! Кезеагс!

Соп!етепсе, СоПере Рак, МО: Хапопа! | вадег тр изпие, 1994, рр. 49-59.

68. Угоопа, М., Р. Хепоп. Геадетз тр ап Пествоп МаКтр. РийвБштр: (лиуетвиу оГРиизбогей Ргезв, 1973.

69. Угоо та, М. 1. Те пем |еадегз тр: Мапаршо рагисрацоп ш ограпгапопз. Епрежоод СНЕК, МГ.

Ргеписе На, 1988.

70. Ма! сК, С. Мапаретеш ап Г садегтр: - Та: Юсусюртв Геадетв (Ед. Бу С.Ейгвегащ « 1..КлЬу). Рак

Айо, Памез Васк РибПзртв, 1997, рр. 55-79.

71. ЛУгрвБъР, К. Каутоп. Мапаретеш т Ограшгайопв. Вегкесу: гула/МеОтам-НШ Робивите |АЯ., 1996

72. Мик |, С. Теадегвир т Ограшганоп, Ргеписе-На!, Пррег Хадфе Ктуег, Хелу 4етзеул, 2002.

73. Уик!| С. С. Бае. Ге Паропапсе о Пийегеш Роуег Зошгсе ш Полуплмаг4 ап4 Гайсга! Кеанопв. -

Тошта! о! АррПей Рвусроору, 1991, рр. 76, 416-423.

74. УчК |, С., РСиштап, П. зопоапо. пАиепсе Тасйсв изед Юг Пи егеш ОЩеспуев ууйВ Бирогдшаев,

Реег5, апд Барепогв. Стоир ап ОтратгаПоп Мапаретети, 1995, рр. 20, 272- 296

75.Да!егп!К, А. Мапарегв апд Геадетв: Аге Шеу ДНегеш? Нагуат4 Визтезз Кемечм, 55, (5), 1977, рр. 67-78

40

Едвин Мицевски

ВОЕННОТО ЛИДЕРСТВО В ПОСТМОДЕРНИЯ СВЯТ -

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, ПЕРСПЕКТИВИ И ШАНСОВЕ

Войната, както и сигурността, не е изолирано явление. Същото се отнася и за предотвратя-

ването на конфликти, разрешаването на кризи и поддържането на мира. Те се разглеждат в

социо-политически контекст и влияят на военния професионализъм и военното лидерство. Пост-

модерното мислене описва средата, към която военните организации на западните държави

трябва да се приспособят и интегрират, за да се справят с новите предизвикателства. Конфигу-

рацията на постмодерното общество, или как то се превръща в сигурност, как влияс и въздейст-

ва на въоръжените сили, и начинът, по който обществото рефлектира върху военното лидерст-

во, са от стратегическо значение за справяне с бъдещите измерения на сигурността и стабил-

ността.

Постмодернизмът не е период или етап, а по-скоро начин на мислене, навици, перцепция,

духовно усещане. Възниква въпросът дали този феномен се проявява в осъществяваната поли-

тика, в науката, философията и изкуството, като ни извежда извън модернизма, води ни към

т.нар. от Льотар „незавършен проект“.

Ако искаме чрез обяснителния подход на постмодернизма да открием общото в това тече-

ние, може да се позовем на факта, че постмодерната идентичност възхвалява разноебразието,

плурализма, като се проявява в различното и в дерегулацията: Постмодернизмът разглежда раз-

деленото общество в многообразните му проявления, приемайки всякакви житейски форми и

възникващите противоречия, всяко от които пледира за собствена онтологична същност, както

и за своя политическа и социална манифестация. С други думи, използваните (оперативните)

термини в постмодернизма са „фрагментация“, „хетерогенност“, „деконструкция“, „пропуск-

ливост“ (размиване) и „противоречивост“.

Нормативните модели и ценностната система, предлагани от Телкът Парсънз, както и мо-

ралните дефиниращи правила, изградени на принципа на комуникативността, или на базата на

логическия модел на етиката на Айпъл и Хабермас, биха били приложими за изясняването на

този феномен. Постмодерното мислене отрича херменевтиката като универсално разбиране.

Относно обществените отношения Майкъл Уолцер въвежда картината на т.нар. нарушено рав-

новесие не като физическо качество, а под формата на индивидуален еготизъм и егоцентрич-

ност. В областта на морала и етиката постмодерното поведение е представено и се проявява под

формата на „Макинтайрова емоцидналност“, разглеждаща обстоятелството, че разсъжденията

са единствено израз на чувства и лични предпочитания, които отдавна не носят съществено

морално съдържание/основание. Всъщност без значение каква позиция някой би заел, тази емо-

ционалност ще бъде еднакво безстойностна и еднакво измерима (валидна за) с всяка друга.

Плурализмът и липсата на обвързващи крайни правила, както и безпрецедентният разрив

между ценностните системи, се проявяват и в политиката за сигурност. Непреодолимата про-

паст в ценностната система и стратегическата култура на САЩ и Европа започна да придобива

ясни очертания по време на операцията „Свобода за Ирак“. Това трансатлантическо разделение

кара действащия министър на отбраната на САЩ Доналд Ръмсфелд да говори за „стара“ и „нова“

Европа. Робърт Кейган в неговата книга „За рая и силата“ разкрива онова, което самият той

нарича „постмодерен рай“, базиран на разбирането за политическата власт и сигурността като

явление, отричащо използването на сила, или отговарящо само на принципа на самовъзпиращи

се (самовъздържащи се) механизми на поведение. В противоречие на гова разбиране САЩ

продължават да представляват войнствената, агресивна култура, желаеща да воюва със света на

Томас Хобс извън еввро-атлантическия регион. Дали това състояние на духа, мисленето и пос-

ледващото разграничаване е продиктувано от липса на ресурси за водене на друг тип външна

политика, както намеква Кейган, или от липсата на политическа воля, както си позволяваме да

твърдим, е без значение. Резултатът е, че различията в постмодерната реалност и в начина на

живот се проявяват и в областта на сигурността и отбраната.

Във военен контекст терминът „постмодерен военен“ е бил използван, за да отрази разви-

тието на въоръжените сили след края на студената война. Концепцията за еволюционното из-

граждане на постмодерния военен е основана на наблюдения и впечатления от миналото. Спо-

41

вт тъ -з>3--«

) ред Харолд Ласуел, който въвежда тази идея през 1935 г., еволюционното изграждане се пози

: ционира като идеален образ в определен момент, което позволява да бъдат посочени тенденци

ите от миналото и настоящето и самите те да бъдат идентифицирани и оценени. Като модел то

спомага за разпознаване на движенията (тенденциите, явленията) и дава обяснение на тов:

което се е случило, или на онова, което е възможно да се случи.

Докато постмодерната парадигма се посочва като споха след края на студената войн:

моделът на късния модернизъм обхваща времето между края на Тридесетгодишната война

края на Втората световна война и периода на студената война. Модерната епоха с свързана

появата на нацията държава и с формирането на армията като съвкупност от военнослужещ:

отбиващи редовна военна служба и притежаващи нисък ранг, и от резервисти и професи

онални кадрови военнослужещи от офицерския състав, които са настроени и подготвен

за водене на война или бойна мисия, мъжествени по своя външен облик и дух, и лрко разгрс

ничаващи се по характер от организационната култура, присъща на гражданското. (ци

вилното) общество". Военният в късния модернизъм следва модерния формат, характеризир

се, както Волфганг Ройл го дефинира, с деконструкцията (разпадането) на този му облик. Доми

ниращата роля на ядрепото въоръжение и сила, културното развитие в Западните обществ

след края на Втората световна война и последиците от войната във Виетнам постепенно нама

лиха имиджа на въоръжените сили като цяло, но най-вече омаловажиха значението и превъзхол

ството на военното лидерство, съществуващо от минали времена.

След национализма и двуполюсния модел светът навлезе в нова сра на мондиализъм, транс

национализъм и интернационализация - основни фактори, движещи международните отноше

ния. Тази „комплексна взаимозависимост“, разглеждана от Кеохан и Най, обяснява постмодер

пата парадигма за съвременния военен като преминаване към професионализация на военна

та служба, многопрофилност и многофункционалност на задачите и мисиите, андрогине:

облик и дух и по-голяма възприемчивост и отвореност към гражданското общество”. Въпрек!

това модернизмът, късният модернизъм и постмодернизмъг изграждат само един базисен модел

защото идеалният образ на военния не би могъл да се срещне в чиста емпирична форма.

Докато елементи от характера на постмодерните въоръжени сили започват да се проявява

ясно в късния модернизъм, то постмодерният военен носи със себе си чертите на модерната пара

дигма, поради което ролята на бойния лидер, мениджър/техник, на военен държавник/воене!

учен са по-скоро добавени, отколкото заместващи характеристики при изменящата се меж

дународна среда... като всички роли остават необходими и незаменилий. Дори на този ста!

огромният обхват от нови предизвикателства пред военното лидерство и професионалното воен

но образование, както и пред гражданско-воейните отношения, може да бъде предвиден.

Основната идея на постмодернизма е това, че краят на студената война сс съпровожда 0:

период на трансформация на въоръжените сили на преобладаващата част от държавите, коетс

означава че традиционният и конвенционален модел на военната организация през ранния и късни:

модернизъм дава път на постмодерната форма. Разглеждан от позицията на военния идентитет

виждаме, че доминиращият образ на воюващия военен, който се определя от функцията му з

„управление и прилагане на насилие“ (Самюъл Хънтингтън), постепенно се замества от образа н:

военния защитник-пазител, в който откриваме задачите, изпълнявани при операции за поддържа:

не на мира, и при хуманитарни операции. Съществената роля на военните организации да воюва!

при чисто бойни операции (За отблъскване или. за въздържане на предстоящи военни атаки ъ

отбрана), се пренасочва към военно разгръщане на сили за мироопазващи и хуманитарни цели.

Тази промяна в идентитета на въоръжените сили от инструмент за национална отбрана към

средство за превенция и спиране ескалацията на международен конфликт, характерни за опе-

рациите за поддържане на мира и операциите, различни от война, налага и развитие във воен-

ното самосъзнание и усещанс, Екстериториалните мисии, целящи установяването на мир и ста-

билност в глобален мащаб, както и предоставянето на хуманитарна помощ, даваг една предста-

ва за идеята за гражданина в униформа, който се превръща вече в гражданин на света в

униформа. Наред с прогреса в тази посока, както беше предвидил Волфганг Ройл, се наблюда-

ва възраждане на военната идентичност и повишаване имиджа на военната професия.

Според Москос и неговите съавтори постмодерният военеи се характеризира със следните

основни организационни промени - растящо взаимно проникване между военната и цивилната

среда, съществено намаляване на вътрешното разграничаване па въоръжените сили, основано

на рода войски, ранга или ролята на бойните и поддържашите части; промяна в целите и задачи-

42

: те от водене на война до нетрадиционните мисии, което повишава нуждата от професионализа-

- ция на въоръжените сили; участие на военните главно в международни мисии, които са санкци-

л онирани или са с прогласена легитимност от юридическо лице (международна организация),

различно от националната държава; мултинационалност на набора на силите, в резултат на ця-

лостна интернационализация на въоръжените сили (както това можс да бъде забелязано в евро-

> атлантическото сътрудничество, например еврокорпусът (Буигосогрв) и други двустранни и мпо-

1 гонационални подразделения (части) на НАТО и т.п.

е Тези организационни промени са резултат от един феномен, който може да наречем „пост-

| модерен парадокс“, т.е. едновременното сближаване и раздалечаване на армията от общество-

- то. Докато сближаването е причинено от размиването на границата между вътрешните и външните

1 заплахи за сигурността, раздалечаването е резултат от неизбежната професионализация на во-

- енния и изпълняването на международни задачи. В този смисъл Москос отново набляга на

- твърдението: Възприемането на заплахите и възможностите, предлагани от международ-

а ната среда, формират облика на въоръжените сили, военните мисии и взаимоотношения-

- та армия - общество“. Това е и начинът, по който международните фактори и въздействия се

а отразяват върху конкретната национална среда и който показва в каква степен вземането на

- решения в областта на националната сигурност и изграждането на въоръжените сили ще бъдат

- приспособени към постмодерния тип войски. За да се систематизира изследването, авторите

(Москос, Уилямс, Сегал) на „Постмодерния военен“ препоръчват типология, приложима и за

: сравнителен анализ и изследване на западните общества. Тези типологични характеристики,

- които се използват като променливи величини за оценка на парадигмата на модернизма, късния

- модернизъм и постмодернизма, са: реалните заплахи; структурата на силите; определянето на

основните мисии и задачи; военният професионализъм; отношението на обществото към воен-

г ните; отношенията с медиите; участието на цивилните, заети в армията; роляга на жените в

т армията; въпросът за съпругите на военнослужещите; хомосексуалността в армията; алтерна-

тивната военна служба (възможност за замяна при религиозни убеждения, несъвместими с но-

сенето на военна служда и т.н.).

г Авторите дават примери за армията на САЩ по време на трите епохи, които илюстрират

- как променливата характеристика на „доминиращия военеп професионалист“ преминава от боен

, лидер (командир) в епохата на модернизма, през ръководител или инженер в късния модер-

, низъм, до военен държавник и военен. учен в постмодерния период”. Това деление може да

г послужи като основа при по-нататъшни задълбочени изследвания и в национален контекст за

определяне степента и приложението на тези типологияно променливи характеристики към

военните структури на всяка държава.

: Относно лидерските способности, които трябва да притежава постмодерният воснен, пред-

) лагаме следната пирамида от качества (фиг. |), нсобходими, за да се отговори на съвременните

! нужди и изисквания. В основата й са посочени качествата и способностите, абсолютно необходи-

| ми за съществуването на военния като такъв, т.е. способността му да управлява и прилага наси-

| чие, както и да проявява издръжливост в бойни условия. Над тези способности са надградени

! качествата му за поддържане на мира и на върха на пирамидата - необходимостта от разнооб-

разни и многобройни умения за съвместимост, които градират от приложимост на оперативно-

тактическите военни способности към езикови умения и възможност за съвместна работа, както и

| към толератност в мултикултурна среда.

Въпросът за лидерските умения ни насочва към схващането за военното лидерство. Офор-

мящата се постмодерна среда за сигурност среща съвременния воин с все по-интернационален,

разнообразен модел, харакгеризиращ се с комплексни, взаимно обвързани предизвикателства

пред сигурността, т.е. с предизвикателства, които могат да бъдат преодолени успешно единст-

вено когато сс достигне равнище на гъвкаво и адекватно стратегическо мислене на всички ета-

пи от военното лидерство, съществуващо и на равнище гражданско-военни отношения.

В публикацията „Етика, идентичност и способност за влизане в бой“ Декстър Флетчър в праг-

матичен съвременен изказ споделя, че в настоящата бойна среда... офицерът трябва да се приспосо-

би да работи заедно с работници, с други военни служители, нередовни въоръжени сили и цивилно

местно население... и продължава: 70й трябва да взема бързи решения, които имат стратегичес-

ки последици и които в почти всички случаи не дават възмозкност за допитване и съгласуване

на решението с по-висше военно командване... Нуждата от етична, познавателна готовност

се разпростира в еднаква степен и върху сержантския и офицерския състав.

>

43

Многообразни

умения за съвместимост

Бойни способности и умения за поддържане на мира

Способност да управлява и прилага насилие

Издръзкливост в боя

Фиг. |. Пирамида на лидерските умения

Трансформирането на военното лидерство има за цел изграждане на военни, които мога“

да се приспособят към съвременния начин на мислене и които биха развили способности 3:

бързо и ефективно адаптиране към съвременните предизвикателства при разнообразни ситуа

ции и обстоятелства. В същия дух административният акт за преобразуване на въоръженит:

сили на САЩ (ПЗАЕ Тгапзогтайоп Рап) гласи: Армията на бъдещето ще има нужда оп

бойци, които не само боравят с високотехнологично снаряжение, но и могат да се справяя

| с различни хора и култури, толерантни са към неясното (непознатото), поемат инициа

тива, задават въпроси, дори към властта.

Как тогава може да се подготвя командният (лидерският) състав за неочакваното, коет:

по дефиниция не може да се предвиди, нито пък да се анализира и раздроби на конкретн!

задачи, условия и стандарти на обучение?

В постмодерния свят вече разглеждаме въпроса за военното лидерство като проблема

тика на познавателната готовност, която може да се дефинира като умствена подготовка (06

хващаща умения, знания, способности, мотивация и лична предразположеност), която ин

дивидът трябва да притежава, за да може успешно да установи и да поддържа изпълнени

ето на своята задача в сложна и неочаквана среда при реализирането на модерна военн:

| операция.

Това ни кара да се върнем във времето на Карл фон Клаузевиц, който ни въвежда въ

вечните принципи на военното лидерство. Когато говори за „изкуството на войната“ (Клерзкипз!

той има предвид, че военното лидерство изисква по-скоро креативен ум, отколкото системати

зирани знания, следователно трябва да осмисляме войната като изкуство, а нс като наука. Но

ради тази причина теорията трябва да бъде в по-голяма степен съзерцание, размишлени

(Венасиишпе), отколкото доктринално познание, тя трябва да обогатява лидера, като поражда;

него способност (вепегайпр аБпиу). По-нататък Клаузевиц доразяснява, че теорията става ощ

по-сложна, когато се докосва до областта на моралните ценности (ре Пое СгоВе). Въпреки ч

оригиналът на фразата на немски език обхваща много по-широко разбиране, в основата н

теорията му лежи идеята, че когато става въпрос за човешки живот и отговорност за нечий дру

живот не може да се говори за предвиждане и контролиране на човешкото поведение. Когат

трябва да се справяме с непредсказусмостта в човешкото поведение в ситуация на въоръже!

конфликт - хаосът на войната - всеки трябва да притежава „възможността да отсъди“ (гаст о

идетоет!), което в комбинация от интуиция и интелект.

В случая Клаузевиц не би могъл да е актуален, когато става въпрос за вземането на реше

ния от разстояние (Пойа! Песвюп-таКтр), или когато постепенно се размива границата межд

човека и технологията. Той не би могъл да предвиди информационната ера със съпътстващата

информационна революция и последващата я революция във военното дело (Кеуошпоп т МПиаг

АНапв КМА). Според него войната и военният конфликт, независимо в каква форма или н

какво технологично равнище се развиват, ще останат един социален феномен и ние не трябва д

забравяме „нейния вечен човешки образ“.

44

Може би най-голямото предизвикателство пред съвременното и бъдещото образование

на военните лидери ще бъде установяването на точния баланс между човешкия фактор и техно-

логията. По наше мнение „хуманността“ като сложна съвкупност от човешки и социални факто-

ри винаги ще бъде решаващата сила, независимо от развитието на технологията, защото не

може да се заместят градивният характер, моралът, единството, личният пример на всеотдай-

ност и отговорност, който военният лидер носи у себе си.

В съвременния свят няма място за обучение и създаване на „марионетки“. Само холис-

личният подход в обучението на лидери позволява студентъг да приспособи съдържанието на

преподаваното знание и оригинално да го приложи според изискванията на ситуацията”.

1 МозКов, СВ., 1. Мата, 2. Хера! Те Розпподет МПагу. Агтед Еогсез АЖег ре Со Маг, Мезу Уот(,

2000. (Преводач на този и на следващите цитати от английски език е Вяра Запрянова.)

2? 1 Ътдеша, р. 1.

ЗТЪт9еш, р. 268.

+ |Ътдеш, р. 11.

5 За придобиване на цялостна представа относно типологията в САЩ виж „Розилодет МПнагу“, 2000, р. 15.

еЕ | етс Нет, О. Согпиуе Кеафтезв: Ргераппо Юг Ше Опехресте. 4епиу. Ейс ап Хощетенр, Епитя?

Ханопа! Пейепсе СоПере, Навин, 2004. рр. 131-142.

?Мъсемвки, Е. Везропз Без още Ешиге бойфег ап4 МПкагу Г.еадег. Ноу 15 МПИагу Е св Тодау,

2000, рр. 21-31.

45

шемет

| Соня Карабельова

/ ЛИДЕРСКИЯТ СТИЛ -

КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДИМСТВО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Новите времена изискват нови организации с нова визия, мисия и нова посока, в която д

канализираг усилията на хората, с които работят. В този смисъл въпреки колосалните постижения

областта на високите технологии и информационните системи, човекът остава онази производител

на и творческа сила, която може успешно и ефективно да реализира фирмената политика и страте

гия, както и да осигури тяхното конкурентно предимство. Съвременните организации се стремят д

отвоюват или да съхранят своето „място под слънцето“ и да действат в условията на глобална конку

ренция, на значителни промени в икономическата, политическата и социалната област. В мног

голяма степсн те са ограничени в използването на ресурси. За да оцелеят и просъществуват, органи

зациите трябва едновременно да бъдат централизирани и децентрализирани, да са глобални и локал

ни, диференцирани и интегрирани, непроницасми и свободни, ориентирани към контрол и къ:

стабилност и в същого време - гъвкави. Необходимо е да се открие начин да се живее и работи пр

подобни противоречия, да се помирят противоположностите, вместо да се избира между тях.

Основното предизвикателството пред съвременните лидери е как да освободят интелекту

алната сила на сътрудниците си и как да управляват стабилността и промяната на организации

те. Според У. Бенис: „Гова, което лидерите грябва да се научат да правят, с да развиват социалн.

архитектура, насърчаваща невсроятно умните хора, повечето от които имат голямо „Его“, д

работят успешно заедно и да разгръщат собствената си креативност“. На сегашния етап е необ

| ходимо остро като „бръснач“ управление, дори само поради голямата конкуренция и необхо

димостта поне „да си наравно с другите“, В такъв аспект проблемът за лидерството и стиловет

на управление в организациите придобива нови измерения в контекста на динамичните социал

ни и исторически промени, които се утвърждават през последното десетилетие на ХХ век. Пре

ходът от индустриалната към информационната епоха налага отмиране на бюрократичния ти!

организации и засилва необходимостта от справяне с кризата в адаптирането към променящат

се външна среда. Ето защо в съвременната „бърза икономика“ печелившите организации ще с

онези, в които не севтиният труд, а висококвалифицираните и мотивирани служители ще са ос

новна ценност; стратегическият мениджмънт и системните категории ще носяг и създават стой

| ности, а не производствени ресурси.

Дефиниране на лидерството

Формалните изследвания върху лидерството започват още от началото на ХХ век и иденти

фицират онези фактори, които правят хората самоуверени и ефективни при влиянието им върх:

поведението на другите индивиди или групи.

Ранните изследвания, фокусирани върху личностните характеристики или върху поведе

нието на онези, които се проявяват като лидери, са последвани от такива, които обръщат внима

ние на влиянието на сигуационните фактори върху лидерското поведение. По-новите изследва

ния поставят в центъра взаимоотношенията между лидерите и последователите, и акцентира"

върху необходимостта от изследване на последователите. Разбира се, може да се спори дал

това е важно поради факта, че всички лидери са и последователи. Освен това съвременнит:

измерения на лидерството поставят по-голямо ударение върху властта. В този аспект значени

ето на последователите се разглежда по отношение на крайното легитимиране на лидерството

Модерна тенденция в организационната теория е да се ограничава значението на групови:

лидер в услуга на неща като структура, контролни системи и климат. В този смисъл, каквито 1

думи да се използват, лидерството на групите в организацията винаги ще е интегриращият фак

тор за ефективността на компанията. Ролята на лидера е сложна, изпълнена с неясноти, кон

фликти и несъвместимости. Анализът на теоретичните подходи допринася за по-доброто разби.

ране на моделите.

В специализираната литература се срещат много дефиниции на лидерството, които мога

да се разделят в три направления. Първото определя лидерството като свойство, второто - кат

процес, а третото - като свойство и като процес. Изследователите на първото "направленис

46

ит ш >

приемат, че лидерството е сбор от качества, множество характеристики, притежавани от личнос-

тите, които успешно упражняват влияние. Разглеждането на лидерството като процес означава,

че то е пряко, непринудено влияние и координиране на действията на групата по посока на

постигане на целите й. Третото паправление съгласува тези характеристики и определя лидер-

ството като пряко, пепринудено влияние на личности, притежаващи съответпите качества по

посока на постигане на дадена цел. Както се вижда, и в трите направления при дефинирането на

а лидерството като ключова характеристика се приема упражняването на влияние.

3 Търсенето на окончатслнитс отговори за същността и детерминантите на лидерството е под-

я помогнато от много емпирични изследвания, реализирани от гледна точка на опсрационализации

7 на основните му измерения. Изследователите поставят ударение върху различни същностни ха-

а рактеристики: действителните отличителни черти на личността на лидера, поведенческия стил на

лидера, природата на задачата, която решава, или контекста на ситуацияга, в която се разгръща

)» неговата дейност. В този аспект обаче възниква въпросът, може ли всеки да е вфективсн лидер.

- Търсенето на окончателните отговори на проблема за лидерството е подпомогнато от сто-

+ тици изследвания и много теории. Изследователите фокусират вниманието си върху детерми-

1 нантите: действителните характеристики на личността на лидера, лидерския стил и природата

на задачата или ситуацията.

Основните подходи към определяне на лидерството най-общо могат да се класифицират

: като универсални и сигуационни. Универсалните търсят най-ефективния стил на управление

- като сбор от стабилни личностни черти или като поведение. Сигуационните подходи подчерта-

) ват, че не съществува най-сфективен стил на ръководство, валидеп едновременно за всички

1 ситуации, т.с. ефсктивното лидерство се разглежда като съвкупност от ситуационни фактори.

- Разнообразието при дефинирането на лидерството е резултаг отчасти от различните изслед-

- вания и широкия спектър от приети методологии. Някои изследвания са ориентирани към проуч-

ване на характеристиките на индивидите, засмащи формални лидерски позиции, докато други --

- към характеристиките на онези, които проявяват лидерство без значение дали заемат формални

- позиции или не. Важното в случая е да се отчете разликата между двете и да се отбележи, че

1 лидерската перспектива е зададена или конструирана.

1 Съвременпото управление е парадоксално, тъй като интегрира противоположни и парадок-

1 сални сили. Критсриите, ценностите и предположенията, с които „актьорите“ или акционерите

оценяват организациите, често са конфликтуващи, противоположни или взаимно изключващи се.

+ Организациите се стремят да са новаторски или гъвкави, но под контрола на мениджъра. От една

страна, служителите очакват възможности за развитие, а от друга, формализираните системи за

планиране се приемат добре. Съвременните организации създават тези парадокси. Необходимо е

противоположните сили да се интегрират така: общо глобално мислене, но локално управление,

формални и неформални системи, гъвкаво планиране, динамично балансиране (равновссис), сво-

бода в работата и предвиждане на целите. Много от тези ситуации също са парадоксални,

Куин и Камерън успешно превеждат това виждане в метод, наречен „Рамка на конкурира-

щите се ценности на лидерството“. Основната концепция на Куип и Камерън за лидерските -

роли се базира на подчертаните дименсии (фиг. 1): стабилност срещу гъвкавост и вътрешсн

срещу външен фокус.

| Стилът на управление - фактор за ефективност на организацията

Ефективното управлепие в съвременните оргапизации и използването на функциите на орга-

низационната култура за развитие на служителите до голяма степен зависи ог компетентността на

мениджърите и лидерите. Какви са техните специфични умения? До каква степен съответстват на

| доминиращите индивидуални и групови културни ценности в организацията? Как да се подобри

| мениджърската компетентност, за да сс улесни консолидацията на организационната култура?

Отговорът па тези въпроси невинаги е еднозначен. В тази област са правени много изслед-

вания, които се опитват да дефинират мениджърските умения, характеризиращи най-ефектив-

Ните мениджъри, лидери и организации.

Емпиричното проучване, проведено в български организации, се базира на едно ог известните

изследвания на взаимовръзката между типа организационна култура и стила на управление на Ка-

мерън и Куин. Диференцираните- характеристики на управленския стил са подходящи най-вече за

мениджъри, които управляват мениджъри. Според Камерън и Куин възможно е те-да са неподходя-

47

щи за мениджъри от ниски равнища в йерархията на организацията. Нашият избор на обяснителни

модел и методиката за изследване на стиловете на управление на Камерън и Куин се основава н

факта, че единствено те се опитват да изградят синтезиран теоретичен модел, който търси взай

мовръзката между мениджърската компетентност и типа организационна култура. В настоящот

изследване се прави опит за емпирична верификация на предлагания от авторите модел.

Мениджърската компетентност е групарана от „Рамката на конкуриращите се ценности“

четирите типа организационна култура, изследвани и анализирани в предходното изследване. |!

континуума на двете основни дименсии на организационната култура (гъвкавост срещу стабил

ност и вътрешна срещу външна ориентация) се определят дванадесет категории. Те представля

ват типичните и отличителни качества на мениджърите, които съответстват на типа организаци

онна култура (фиг. 1).

Гъвкавост

Индивидуалност

Тип култура: КЛАНОВА А Тип култура: АДХОКРАТИЧНА

- Управление на скипите - Управление на нововъведенията

- Управление на междулич- - Управление на бъдещето

ностните взаимоотношения - Управление на непрекъснатото

- Управление на развитието на усъвършенстване

другите

Вътрешно Позициониране

поддържане +-> във външната среда

Тип култура: ЙЕРАРХИЧНА Тип култура: ПАЗАРНА

- Управление на координацията - Управление на конкурен-

- Управление на системата за тоспособността

контрол - Стимулиране на сътрудниците

- Управление на акултурацията 7” - Управление на ориентацията към

клиентите

Контрол

Стабилност

Фиг. 1. Модел на мениджърската компетентност

Уменията за управляванс на организации с доминираща кланова култура са:

» управление на скипи - улесняване на ефективната, сплотена, безконфликтна и функцио-

нална работа в екип;

“ управление на междуличностните отношения - улесняване на ефективните междуличнос-

тни отношения, включващи подкрепяща обратна връзка, изслушване и решаване на междулич-

ностни проблеми;

“ управление развитието на другите - подпомагане на колегите за подобряване на предста-

вянето им, разширяване на компстентността им и получаване на възможности за личностно

развитие.

Уменията за управляване на адхократичния тип култура са:

“ управление на новаторството - насърчаване на хората да предлагат нововъведения, да раз-

ширяват алтернативите, да стават все по-изобретателни и да улесняват създаването на нови идеи;

“ управление на бъдещето - конструиране на ясна представа за бъдещето и улесняване на

превръщането и в реалност;

“ управление на непрекъснатото подобрение - поощряване на ориентацията у подчинени-

те към непрекъснато усъвършенстване, гъвкавост и продуктивна промяна в работния живот.

48

Уменията за управляване на организации с доминантна пазарна култура са:

“ управление на конкурентоспособността - поощряване на конкурентните способности

и агресивната ориентация към подобряващото се представяне на конкурентите;

" стимулиране на работниците - мотивиране и вдъхновяване на служителите, за да са про-

активни, да влагат допълнителни усилия и да работят енергично;

“ управление на ориентацията към клиентите - поощряване обслужването на клиентите,

ангажирането им и повишаването на техните очаквания.

Умснията за управляване на организации с йерархична култура са:

“ управление на приспособяването към нова култура (акултурация) - подпомагане на

служителите Ясно да разберат какво се очаква от тях, какви са културата и стандартите на

организацията и как най-добре могат да се адаптират в трудовото обкръжение:

“ управление на системата за контрол - увереност, че процедурите и системите за наблю-

дение и оценка работят, за да следяг за процесите и изпълнението;

“ управление на координацията - поощряване на координацията в организацията и с

външните единици и мениджъри и разпространяване на информацията без ограничения.

За оценка на четирите управленски стила бе използван адаптираният за българската култу-

ра въпросник на Камерън, и Куин за мениджърски умения (Мапагетеп ЗКИ!5 Аззеззтети

тзишпен! - МХА|), който съдържа 60 айтема, като скалата за оценка е Ликъртова и нетстепен-

на. Отговорите варират от „напълно съм съгласен“ до „изобщо не съм съгласен“. Твърденията

са разположени в четири скали, отговарящи на четирите управленски стила, които са релевант-

ни на четирите типа организационна култура - кланова, адхократична, пазарна и йерархична.

Всяка от скалите съдържа по три подскали, описващи отличителните мениджърски умения и

компетентност.

Първата скала съдържа айтеми, отнасящи се до клаповия управленски стил, напри-

мер: „Когато хората от моята група споделят проблемите си с мен, ги подкрепям“ (управле-

ние на скипи); „Поощрявам откритостта и доверието, като проявявам разбиране към глед-

ните точки на хората, които идват при мен със своите проблеми и грижи“ (управление на

взаимоотношенията) и „Стремя се на хората от моя екип да се осигуряват възможности за

лично израстване и развитие“ (управление на развитието на другите). Айтемният анализ

установява висока надеждност на скалата (а - 0,069), а коефициентът на корелация на все-

ки айтем с цялата скала варира от и - 0,702 до + 0,851. В първата скала се диференцират

три подскали, които се свързват с уменията за управленис на екипи, за развитие на другите

и за управление на взаимоотношенията.

Втората скала включва твърдения, отнасящи се до адхократичния управленски стил.

Айтемите в нея са от типа: „Насърчавам хората от моята група да генерират нови идей и

методи“ (управление на новаторството); „Създавам ясна представа за това, какво може да

се постигне в бъдеще“ (управление на бъдещето) и „Подпомагам служителите си в стреме-

жа им към подобрение във всички аспекти на техния живот, а нес единствено в дейностите,

свързани с работата“ (непрекъснато усъвършенстване). Отново се регистрира висока на-

деждност - коефициентът на Кронбахеа + 0,964. Коефициентът на корелация на всеки

айтем с цялата скала варира оти - 0,047 дог - 0,856. В тази скала се съдържат и три

подскали за компетентността на мениджърите: за управление на новаторството (иновация-

та), за управление на бъдещето на организацията и за непрекъснато усъвършенстване.

Третата скала съдържа айтеми, които характеризират компетентността, изисквана от

пазарния управленски стил в организацията. Като примери за подобни умения могат да се

посочат: „Мотивирам другите в моята група да работят по-добре“ (стимулиране и мотивиране

на сътрудниците); „Старая се всичко, което правим, да е фокусирано върху по-доброто 06-

спужване на клиентите ни“ (управление на взаимоотношенията с клиентите) и „Създавам ат-

мосфера, в която хората от моя екип желаят да постигнат по-високи равнища на изпълнение

От това на конкурентите“ (управление на конкурентоспособността). Надеждността на тази

скала е висока -- коефициентът на Кронбах ва < 0.934. Коефициентът на корелация на всеки

един айтем с цялата скала се движи в границите оти - -0,211 дог - 0,825. В пазарния управ-

Ленски стил се открояват три подскали, определящи уменията за управление на организация

С доминиращ пазарен тип организационна култура: управление на конкурентоспособността,

Стимулиране на сътрудниците и ориентация към клиентите. От приложения айтемен анализ се

Установява висока надеждност на всяка от подскалите.

49

Четвъртата скала се отнася до йерархичния управленски стил. Описаните мениджър

умения са от типа: „Грижа се другите да имат ясна предстана за това, как работата им е свърз

с тази на останалите в организацията“ (управление на координацията); „Следя отблизо изпъл

нието в моята група“ (управление на системата за контрол) и „Осигурявам възможност на с

жителите си да натрупат опит, който да ги подпомогне в социализацията и интеграцията им 1

културата на организацията“ (управление на акултурацията). Надеждността на скалата, уста

вена чрез айтемен анализ, с висока - коефициентът на Кронбах еа + 0,956. Коефициентът

корелация на всеки айтем с цялата скала варира от” < 0,491 дог - 0,824. В четвъртата ск

също се разграничават три подскали, определящи съответните умения за управление на акул

рацията и системите за координация и контрол.

В проведеното емпирично изследване с адаптирания за българската култура въпросник

Камерън и Куин бяха изследвани 027 души, разделени в следните трупи:

- по пол: мъже - 250 души; жени - 365 души; без отговор - 6 души;

- по възраст: до 30 години - 196 души; от 31 до 45 г. - 256 души; над 45 г. - 168 души; |

отговор - 12 души;

- по образование: средно - 149 души; висше - 464 души; без отговор - 14 души;

- по тип организация: държавна - 177 души; частна - 434 души; без отговор -- 10 ду

- По заемана позиция в организационната йерархия: мениджъри - 163 души; изпълни

ли - 459 души; без отговор - 5 души;

Данните бяха подложени на математико-статистическа обработка с помощта на програ:

та 5Р58.

Анализът на резултатите, получени въз основа на методите на описателната статистика,

средните стойности на скалите, съответстващи на всеки тип организационна култура, и сред

те стойности на включените в тях дванадесет категории управленски умения, разграничава сл:

ните основни тенденции (табл. |).

Таблиц

Разпределение на управленските стилове и умения в четирите

типа организациопна култура

; . Средии аритметични |

Скдла стойности (х)

| Мениджърска компетентност в клановия тип култура 3.3! “ )

- Управлепие на екипи ш о 3,30 т

г - Управление на междуличностните взаимоотношения 3,35 |

| „- Управление на развитието на другите 3,29

Мениджърска компетентност в адхократичния тип култура “ 3,29

| А - Управление на новаторството (иновациите) ; 3,38 и

- Управление на бъдещето на организацията 3,18

- Управление па непрекъснатото усъвършенстванс 4 3,29

Мениджърска компетентност в пазарния тип култура 3,34

-- Управление на конкурентоспособността | 3,35

- Стимулиране па сътрудниците и 3,21

- Управление на ориентацията към клиентите | 3,45 |

„Мениджърска компетентност в йерархичния тип жклтура | 3.33 щ

|. - Управление па акултурацията 3,32 |

- Управление на системата за контрол | 3.37

- - Управление на координацията 3,28

Като цяло най-високо са оценени умепията на мениджърите, които съответстват на култу

ните практики, прилагани в пазарния тип култура (х - 3,35), следвани от управленските умени

които са специфични за йерархичния (х + 3,33) и клановия (х - 3.31) тип култура. Най-ниски «

средните оценки на компетентността на мениджърите, съответстващи на адхократичния ти

култура (х + 3,29).

На фиг. 2 е представен профил на мениджърската компетентност в степента, в която тя «

свързва с профила на организационната култура.

50

ски

зна

не-

лу-

ъм

но-

зла

гу-

зез

ГЪВКАВОСТ

4

с <>

е? Развитие За „Иновации а,

К 34 -4 >

САМ Бъдеще Е

А Усъвършенствано

Е | е

А Ф

ш я

а Е

а га

па : « ва

Координация 4 «А 77 Конкурентоспособност

Стимулираке

>

а ко

Клиенти АХ

д. Контрол ---

#

2,

а,

Зи»

Акултурация”

КОНТРОЛ

Фиг. 2. Профил па стиловете за управление в четирите гипа култури при всички изследвани лица

(според средните аритметични стойности)

Тези резултати са изключително интересни, тъй като показват, че преобладаващият ме-

ниджърски стил в българските организации се свързва с прилаганите културни практики, които

характеризират пазарния тип култура. Основните ценности, които се поддържат в пазарния

тип организационна култура, са конкурентоспособността, продуктивността, постигането на

високи печалби и поемането на рискове. Основната загриженост на организациите, ориентира-

ни към резултатите, е насочена към отличното изпълнение на работата и постигането на печал-

би. Репутацията и успехът са в интерес на всички членове. Организацията е фокусирана върху

външното позициониране и диференциацията. Хората се конкурират и са ориентирани към

постигане на поставената цел. Мениджърите и лидерите в организации с доминиращ пазарен

тип култура са упорити водачи, производители, конкуренти. Те са безкомпромисни и взискател-

ни по отношение на работата. Най-високо в ценностните предпочитания на пазарния тип култу-

ра са оцснсни управленските умения за обслужване на клиентите (х - 3,45) (фиг. 2). Основният

фокус е върху по-доброто обслужване на клиентите, постоянните и чести лични контакти с тях

и върху удовлетворяването на техпите очаквания. На следващо място се ранжират уменията за

управление на конкурентоспособността (х - 3,35). В този случай ръководителят е настойчив и

убедителен. Той активно следва целите и постигането на планираните резултати и е стимулиран

От конкурентните ситуации. Доминиращата цел е победата (печалбата), като фокусът с върху

външната конкуренция и позиционирането на пазара. На последно място са ранжирани управ-

ленските умения за стимулиране на сътрудниците (х « 3,21). От такава гледна точка мениджърът

с ориентиран към задачата и е съсредоточен върху работата. Той е изключително упорит в

своята дейност. Влиянието му се основава на интензивността и рационалните аргументи при

извършването на работата, следи се продуктивността. Главна задача на ръководителя е да моти-

вира и вдъхновява служителите си да се справят по-добре и да постигат по-високо конкурентно

Ниво на изпълнение.

На второ място в оценката на управленските умения изследваните лица поставят онези

управленски умения, които съответстват на йерархичния тип организационна култура (х + 3,33)

(табл. 1). За този тип култура са характерни формалните правила и стандартизираните процедури,

Които поддържат целостта на организацията. Организациите са ориентирани към въгрешния фо-

Кус, поддържането на стабилността и предсказуемостта. Мениджърите и лидерите са горди да

51

изпълняват ролята на добри координатори. В ценпостните предпочитания на изследваните ли

най-високо са ранжирани уменията за управление на системата за контрол (х - 3,37). От т;

гледна точка мениджърът е технически експерт, който е изключително добре информиран. |

спазва сгрого всички дегайли и участва с експертните си знания и умения. Влиянието му се ос!

вава на контрола върху информацията. Управлението на документацията и информацията са |

новни задачи, следват уменията за управление на акултурацията (х - 3,32) (фиг. 2). Те се свърз

със способността за ясното дефиниране на политиката, ценностите и задачите в организация

подпомагане на сътрудниците в тяхната социализация и интеграция към културата на организа

ята. Основен приоритет в дейността на мениджърите по отношение на акултурацията е създава

то на церемонии и учредяването на награди, които да обогатят ценностите и културата на чле!

вете на организацията. На последно място се ранжират уменията за управление на координаци:

(х- 3,28). Координаторъг е надежден и на него може да се разчита. Той поддържа структурат:

протичането на работата. Влиянието му се основава на умелото организиране на ситуации

управлението на програмите, физическите условия и т.н. Основната линия на дейността се отн;

до стабилността и контрола.

Ценностите на пазарния тип култура се конкурират с алтернативните ценности на кла

вия тип. Стойностите, които сс приписват на мениджърската компетентност в клановия "

култура, са оценсни на трето място (х < 3,31) и са много близки до управленските умен

съответстващи на йерархичния тип култура (табл. |). Поддържаните ценности и норми на по!

дение в клановата организационна култура са лоялността, традицията и привързаността. |

ключително голямо значение се придава на сплотеността, съгласуваността, взаимозависимо!

та и високия морал. Приоритетни мениджърски умения в организация с водещ тип кланс

култура са управлението на работата в екип, участието на сътрудниците във вземането на реп

ния и постигането на консенсус.

Организациите с доминиращ тип кланова култура поддържат вътрешния фокус и интеп

цията, гъвкавостта в отношението към хората и чувствителността към клиентите. Управленс

ят стил, свързан с клановия тип организационна кулгура, концентрира в себе си качества, к

които се стремят повечето от съврсменните мениджъри. Някои от неговите характеристи

включват умения за създаване и работа в екип, така че да се стигне до синергия, отразяваща

на пазарната ефективност. Общите ценности водят до съгласувано поведение. Те осигуряв

база за установявапе на доверие и минимизират цената на промяната в самата оргапизащ

Подчинените възприемат такъв тип мениджър като съветник и дори родител, т.е. той е автор

тет, но и довереник, уважаван и обичан.

В нодкрепа на тези данни може да се посочи фактът, че най-високо от мениджърските ум

ния, които изграждат управленския стил в клановата култура, се оценяват способностите за у

равленис на междуличностните взаимоотношения (х + 3,35) (фиг. 1). Една от основните роли

мениджъра и лидера в организация е на фасилитатор, ориентиран към хората и процеса. М

ниджъръг управлява конфликтите и търси консенсуса. Влиянието му се основава на включване

на служителите във вземането на решения и разрешаването на проблемите. Ценят се участиез

откровеността и искреността. На следващо място се ранжират уменията, отнасящи се до упра

лението на екипите (х + 3,30). Менторската роля (наставник, възпитател) на мениджъра се свърз

със загрижеността за хората и потребностите на служителите. Влиянието му се основава на вз

имното уважение и доверие. Ценят се моралът и привързаността. Последни се ранжират м

ниджърските умения, отнасящи се до управление на развитието на другите (х - 3,29).

Най-ниско в йерархията на мениджърската компетентност са ранжирани уменията, кои:

съответстват на адхократичния тип организационна култура (х - 3,29) (табл. 1). Те се свързв

„с високоценени в повечето организации качества, отнасящи се до потенциала за справяне с о

стоятелства, продиктувани от бързите промени в средата, които произтичат както от стремглаво

развитие на науката и технологията в глобален мащаб, така и от икономическата ситуация 1

промяна в страната. Организациите с доминиращ тип адхократична култура се отличават кат

динамични, предприемачески и творчески ориентирани към поемането на рискове. Основно"

ударение е поставено върху експериментирането и новаторството (иновациите). Успехът в пи

добни организации се дефинира с термините на придобиването на уникални и нови продукти и!

услуги. Фокусът в организациите с водеща адхократична култура е върху външното позицион!

ране с висока степен на гъвкавост и индивидуалност. Някои характерни управленски умения «

поемането на рискове, нововъведенията, гъвкавостта, адаптивността и т.н. При оценката на м

52

ся

е-

ниджърските умения в организации с преобладаващ тип адхократична култура способността за

равление на новаторството с ранжирана най-високо (х- 3,38) (фиг. 1). Мениджъръг е в ролята

на новатор. Той е изобретателен, находчив и творчески. Влиянието му се основава на очакването

за по-добро бъдеще и вдъхновяването на надежда у членовете па екипа и/или организацията.

Новагорството и адаптацията са важни дейности. На второ място в адхократичния тип култура са

ранжирани уменията; които се отнасят до способността за управление на пепрекъснатото

усъвършенстване (х.- 3,29). Стратегическото ориентиране и непрекъснатото усъвършенстване

на текущите дейности в организацията са отличителен белег на този управленски стил. Най-писко

в ценностната йерархия са ранжирани мениджърските умения за управление на бъдещето (х -

3,18). Визионерът (мениджърът или лидерът, който създава представата за бъдещето на организа-

цията), е ориентиран към бъдещето. Той е фокусиран върху това, накъде върви организацията, и

придава особено значение на възможностите и на вероятностите за развитие и растеж.

Резултатите от разпределението на мениджърските умения, съответстващи на четирите типа

организационна култура, очертават ясна картина на възприемането на управленския стил и на

културните практики, прилагани в изследваните организации. За разкриване на вариациите в

уменията за управление на организациите бе приложен многофакторен дисперсионен анализ.

Резултатите от него са представени в табл. 2.

Въз основа на многофакторния дисперсионен анализ се установява, че променливите, ко-

ито в най-голяма степен влияят върху възприемането на мениджърските умения, са заеманата

позиция в организационната йерархия (мениджъри и изпълнители). Заеманата позиция оказва

статистически значимо влияние върху оценката на всички дванадесет категории от умения, съот-

ветстващи на четирите типа организационна култура. Резултатите показват, че самооценката на

мениджърите за техните управленски умения с по-висока от оценката на техните служители

(табл. 2 и фиг. 3).

Таблица 2

Различия в мениджърските умения, в зависимост от заеманата позиция

Източник на вариация Заемана позиция 1 Средни аритметични |

|. | стойности |

Променливи Е Зр. мениджъри “ изпълнители |

Управление на екипи 45,88 0,000 3,75 3,14

Управление на междуличностните

„ взаимоотношения | 46,95 0,000. 3,83 „3,19

Управление на развитието на

другите 29,43 0,000 3,64 3,15

Управление на новаторството

(иновациите) | Про 28,72 0,000 3,75 3,25 “|

Управление на бъдещето на

; организацията | 25,55 0,000 3,51 и

Управление на непрекъснатото

„ усъвършенстване 36.65 0,000 3,67 3,15

Управление на

| Конкурентоспособността 1 12,24 00 0,001 3,57 | „3,27

„Стимулиране на сътрудниците 12,20 0,001 3,39 3,14

Управление на ориснтацията към |

| Клиентите 13,93 0,000 3,69 3,36 1.

| Управление на акултурацията 20,70 0,000 гр 3,61 | 3,22

Управление на системата за

„контрол “ 20,1 0,000 3,65 | 3,27

„Управление на координацията 871 1 0,003 3,47 3,22

Изследването на съответствието между самооценката на мениджърските умения и оценки-

Те от изпълнителите очертава следните съществени различия във възприемането на културните

53

а.

практики, прилагани за управление в организациите. В доминиращия профил на мениджърск

та компетентност уменията за управление на междуличностните взаимоотношения са на пър!

място, иновациите - на второ, на трето място - ориентацията към клиентите, а екипите

на четвърто място. Гези резултати показват, че мениджърите оценяват управленския си ст!

като гъвкав и ориентиран към съгласуване изискванията на вътрешната и външната среда. Ада

тацията към новите пазарни условия се осъществява по-скоро чрез прилагането на културни

практики на клановия тип организационна култура, ориентирани към взаимоотношенията

работата в екип. От изследваните дванадесет умения мениджърите поставят едва на девета п

зиция уменията за управление на системата за контрол и на единадесето място тези за управл

ние на координацията, които се отнасят към йсрархичния тип организационна култура.

- то - изпълнители

мениджъри

-<- р

ГЪВКАВОСТ

ВЪТРЕШЕН

КОНТРОЛ

Фиг. 3. Профил на мениджърските умения при мениджъри и изпълнители

(според средните аритметични стойности)

Този личностен профил не се подкрепя в оценките на управленските умения и при изслег

ваните сътрудници. Те на първо място възприемат мениджърите си преди всичко като ориен

тирани към клиентите; на второ - като ориентирани към повишаване на конкурентоспособ

ността и принципите на пазарната организационна култура. На трето място обаче изпълни

телите посочват мениджърите си като ангажирани с контрола и на пето - като загрижени з

междуличностните взаимоотношения. За разлика от високата самооценка на мениджърите н

собствената им компетентност за управление на работата в екип, изпълнителите поставят тез

умения едва на седмо място.

54

Регистрира се съгласуваност в голяма степен в оценките на изпълнителите и в самооценки-

те на мениджърите по отношение на уменията за управление на стимулирането на другите,

управлението на акултурацията и на системата за координация, което заема предпоследно мяс-

то в йерархията на мениджърските умения.

Изследването на възприемането на управленския стил при изпълнителите може да служи

като обратна връзка на мениджърите по отношение на областите от компетентността, прилага-

ни от тях за управление на организацията. Регистрираните статистически значими различия при

мениджъри и изпълнители имат две главни цели - да се подпомогнат мениджърите при повиша-

ването на общата им управленска компетентност и да се идентифицират умснията, които са

най-очаквани, за да се подкрепи процесът на промяна на организационната култура като фак-

тор за повишаване ефективността и ефикасността в организацията.

Изследването на подобията и различията в оценките и самооценките на управленските

умения показват най-големи вариации в уменията за управление на ориентацията към клиенти-

те, развитисто на другите, конкурентоспособността и стимулирането на сътрудниците. Тези изЗ-

мерения на управленския стил характеризират културните практики на два типа организаци-

онна култура - пазарната и клановата. Прави виечатленис, че в изследваните организации до-

минират управленските умения в пазарната организационна култура, защото осигуряват по-

голяма адаптивност в актуалната икономическа ситуация на неопределеност и турбулентност

на външните условия.

По-високите вариации в уменията за управление развитието на другите, които сьответст-

ват на клановата организационна култура, осигуряват по-голяма гъвкавост на организациите и

могат да се разглеждат не само като конкуриращи, но и като допълващи пазарния тип култура..

Данните от проведеното емпирично изследване в български организации с методиките на

Камерън и Куин показват, че не съществуват различия между т.нар. силни и слаби типове култу-

ра и измеренията на организационната ефективност. Всеки тип организационна култура има

своите конкуриращи се ценности и културни практики, които могат да се разглеждат като пре-

диктор за ефективността и продуктивността на организациите. Организациите с кланов тип кул-

тури са най-ефективни в области, свързани с висок дух (ентусиазъм), удовлетвореност, вътрешна

комуникация и подкрепа, силна съгласуваност, колегиалност при вземането на решения и чув-

ство за институционална идентичност и мисия. Лидерът в организация с такъв доминиращ тип

кулгура играе ролята на умиротворител и наставник и трябва да притежава подобни умения и

качества, за да я управлява сфективно.

Институциите с адхократична култура са най-ефективни в областите, свързани с адапта-

ция, въвежданс на нововъведения и актуално, съвременно знание. Лидерските роли в тези орга-

низации са на новатор и визионер. ,

Институциите с доминираща пазарна култура са най-ефективни в области, в които се изис-

ква способност за придобиване на необходимите ресурси като приходи, добри сътрудници,

институционалпа прозрачност. Пазарните култури се характеризират с настойчивост и страте-

гии за проучване. Ролята на лидера в тях е на конкурент и производител.

Институциите с йерархична култура показват сравнително по-ниски резултати, свързани с

постижения, в сравнение с останалите типове организационни култури. Йерархичните култури

се характеризират със строг фискален контрол и експедитивност.

Представените анализи предлагат достатъчно резултати в полза на взаимовръзката между

ценностите и организационните атрибути, за които в модела на конкуриращите се ценности се

твърди, че са типични за всеки тип култура. Резултатите от изследванията в български условия

показват обаче само някои от тенденциите във взаимоотношенията между организационната кул-

тура, управленските стилове и ефективността на организациите.

Проведените смпирични изследвания в български организации и получените резултати могат

да подпомогнат диагностицирането и инициирането на промяна в организационната култура.

Една от причините за провеждането на изследванията бе наблюдението, чс организациите често

се провалят в опита си за промяна, тъй като са неспособни да идентифицират културната си

идентичност. Другата причина е в това, че „Рамката на конкуриращите се ценности“ може ефек-

тивно да се прилага към няколко важни аспскта на организапионното и личното представяне.

Резултатите и анализите от изследванията са полезни за бизнес организациите, правителст-

вените институции, университетите и училищата, тъй като те биха подобрили работата си в

резултат на процесите и методите, обяснени в настоящата разработка. От друга страна, ме-

55

а |

ниджърите ще станат по-ефективни, ако персонализират принципите, дискутирани тук. Разб

ра се, резултатите, анализите и изводите не предлагат магическо решенис, нито са панацея

решаването на всички организационни и управленски проблеми.

За да са успешни лидерите в информационната ера, трябва да се научат как да създав:

среда, която възприема промяната не като заплаха, а като възможност. Лидерството, което им

успех, се отнася до определена организационна култура, в която е изградено, и до определе

набор от умения, които всички лидери притежават. В този смисъл успешните лидери и мениджъг

са онези, които могат ясно да формулират обща визия за организацията и знаят какво е важно 3

нея в дългосрочен план. Успехът зависи и от способностите за генериране на доверие, т.е. о:

кровеност в общуването, демонстриране на компетентност и постоянство. Едновременно с тов

нология и да проявяват по-голяма междудичностна компетентност. Същевременно те трябва д

имат доверие в способността на хората да решават проблемите си локално, но да мислят гло

Обално. Основната им задача е в създаване на условия за разгръщане на новаторските и творчес

ките възможности на всички служители, което може да доведе до по-висока ефективност и про

изводителност. Ключът към бъдещото конкурентно предимство на организацията е развитиет:

на човешкия потенциал.

Бенцис, У Да станеш лидер на лидерите. В: Преосмисляйки бъдещето. С., 2001, с. 93.

Ковепбасй, МУ. В. Тауюг. Сотешротагу 155уев пт Т.еадетзтр. 1993, р. 24.

Тее, С. ЕоПоууетътр: ТНе Евзепсе оЕ Г еайствтр. Сошетрогагу 15виев па Геайствтр Кезсагсй. 1993, рр

113-121; Пе Ргее, М. ЕоПоууеттр. Сопйетрогагу 15виев па Геадетвтр Кезеагс. 1993, рр. 137-140.

Напду, С. Ипфетвапдте Отрашганопв. Гопдоп: Реприт ВооКз, 1999, рр. 96-123.

Сатегоп, К., Е. Оцтп. Тчавпозтр ап Свапете Огеапгайопа! Сините. Вавед оп Ше Сотрейпе Уайнев

Натеугогк. Кеуу Уогк: Адфзоп-Мезтсу, 1999, р. 88.

Пъдет.

Сатегоп, К.,В. Опити. Главпозшр ап Сбапотв ОгвашгаНопа! Синшес. Вавед о е Сотрейпе Уашев

Егатетуок. Хеу Монк: Адфтвоп-Мен су, 1999, р. 65.

Карабельов а, С. Психологически особсности на типовете култура и управленските стилове в

организацията. Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Книга „Психология“. Т.95.С.,

2002.

МассоБу, М. Ретзопа! Спапре ог шГогтапоп Аре. Кезеагсв Тесппоюру Мапаретети, 1994, рр. 56--58,

МассоБу, М. Мактр Уаме Могк. Кевсагср Теспоюру Мапаретеш, 1998, рр. 5557.

Бенис, У. Да станеш лидер на лидерите. В: Преосмисляйки бъдещето. С., 2001.

Гибсън, Р Преосмисляйки бизнеса. В: Преосмисляйки бъдещето. С., 2001, с. 16-20.

Дракър, П. Мениджмънт на предизвикателствата през ХХ1 век. С., 2000.

Дракър, П. Ефективпото управление. С., 2002.

Карабельова, С. Психологически особености на типовете култура и управленските стилове в

организацията. Годишник на Софийския университет. Книга „Психология“. Т. 95. С., 2002.

Питърс, Т., Р. Уотърман. Към съвършенство във фирменото управление. С., 1988.

Тофлър, А. Третата вълна. С., 1991.

Хенди, Ч. Откриване на смисъл в несигурността. В: Преосмисляйки бъдещето. С., 2001, с.21-29.

Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуер на ума. С., 2001, с. 3- 16.

А |еКзапатоу Н. Те Рих ди Биссевв: Вие епиергепеиг еп Вшрапе ащоше Нш. Рап, Е пор е

Папсаке, 2001/2002, р. 11.

Вепотв, МУ. Оп Весопипр а Г сайег. Меуу Могк: Визшевв Воокз, 1992, рр. 86-93.

Сатегоп, К.,К. Оитп. Главпозтг ап Спапзтр Огвапайопа! Сийште, Вазедоп Ше Сотшрейпе Уащез

Етатеууогк. Меуу Уопс Адфвол-Мезеу. 1999.

ОП еРгеес, М. ЕоПоугет5 тр. Сошетрогагу |5зиев т Геадегвтр Кезеагсй. Ох(ог4: Меволелу Ргезв, 1993,

рр.137-140.

Напду, С. Опдететапдше Огватханйопв. Гопдоп: Реприт Воок, 1999, рр. 96-123.

Кгеш:Бпег В. А. Клкк, М. Виеелз. ОгваттхаПопа! Вейаутог. Топдоп: МеСтау-НШ, 2001, рр. 468--

500.

Г ес, С. ЕоПоуусгвтр: Те Еззепсе об Г еадегзтр. Сошетрогагу 158ез пт Геадегв тр Кезеагсв. Охкога:

Мевилети Ргевв, 1993, рр. 113-121.

МассоБу,М. Ретзопа| Свапре Гог погтаноп Аге. Кезсагсй ТеспоЮру Мапаретеш, 1994, рр. 56-58.

МассоБу, М. Макшр Уаше Могк. Везсагсв Тесппоюру Мапаретети, 1998, рр. 55-57.

Макктп,Р, С. Соорег, С. С. ох, Мапар тр Реор!е а! Монк, ,опдоп: ТНе Впива РвусНофортса! Бостефу, 1994,

рр. 65-90.

56

Втесто, К. Иигодисноп 10 шдизша/Огратгацопа! Рзуспоору. Боойеууоой СИН, Хеу ствеу: Ргеписе

най, 2001. , ги |

КоБЪтпв, 5. ОграшгаЦопа! Вейамог: Сопсерв. Сошгоусгяев апа АррПсайопв. Хем Пегвву: Ргепсе-

Най, 1990.

КозепБас!, М,, К. Тауюг. Сотетрогагу 15зиез Г.сайетзтр. Охкота: ММезгиеуу Ргезв, 1993, р. 24,

бсйетп, Е. Огватгайопа! Сийиге ап Г садегатр. Зап Етапясо: 1юззву Вазв, 1992,

Магг Р. Рвуспоюру а! Могк. Гопдоп: Реприт ВооКз, 2002.

Ха! егп: К, А. Мапаретъ ап4 Г.сайетв: Аге Шеу 4ИТегсл? Сошетрогагу |5зиез т Геадегв тр Кезеагс.

Охбо: Мевелеу» Ргевв, 1993, рр. 36-56.

57

Десислава Бошнакова

ВЛИЯТЕЛНИТЕ ЛИЧНОСТИ ИЛИ НОВИТЕ ОНЛАЙН ЛИДЕРИ

Не можем да решим проблемите,

ако мислим по начина, по който

сме мислили, когато сме ги създали.

Алберт Айнщайн

Всеки знае кой с лидерът в собствените му организация, политическа партия, семейст-

во. Всеки знае кои са лидерите в общността и в страната му. Но не всеки знае кои са онлайн

лидерите.

Новата онлайн реалност създава нов начин на мислене, на работа и, разбира се, нови

лидери. Концепцията за лидерската комуникация е приета от всички, които признават лидер-

ството за наука. Концепцията засяга начините, по които лидерите използват комуникацията,

за да изградят доверие и да постигнат резултати. Истината е, че добрият комуникатор може да

бъде и добър лидер, какго и че няма добър лидер, който не е добър комуникатор. Това показва

решаващата роля на комуникацията в лидерската позиция. Лидерството в крайна сметка се

осъществява в една или друга степен чрез комупиакция на всички равнища в организацията.

Но всичко става по-лесно и се постигат по-добри резултати, когато се познават онези, с които

комуникираме.

В онлайн средата съществува сдна много важна истина - в Интернег никой не знае, че ти

може да си куче. Така в мрежата доверието е императив за успеха.

Новите онлайн общности имат специфични модели за комуникиране. Феноменът Интер-

нет промени много неща в нашия живот. Наред с другите промени, новата форма за комуни-

кация създаде и новите онлайн общности. Членовсте на тези групи използват като начини за

комуникация уебсайтовете, електронните бюлетини, електронните писма, чатрумовете, миг-

новените съобщения, лист сървърите, дискусионните бордове, нюзгрупите. Едип от параме-

трите, които са специфични за онлайн общноститс, е дали има двупосочна комуникация, за-

щото ако това. не е възможно, е много трудно да се създаде онлайн общност. Вторият пара-

метър е дали технологията е синхронизирана, което е свързано с времето, за което се доставя

информацията. При синхронизираните модели на комуникация хората могат да бъдат по едно

и също време пред мониторите, но това не е задължително, защото информацията се запазва

и те могат да я получат, когато поискат. Технологиите може да се класифицират и по това,

дали са „бутащи“ или „дърпащи“. Бутащите технологии са тези, които доставят информация-

та автоматично, а дърпащите - при които потребителят трябва да отиде някъде и оттам да си

„свали“ информацията.

Параметрите „достъп“ и „цена“ са силно обвързани. Достъпността се отнася до това, колко

достъпна е информацията за хора с ограничен достъп до Интернет. А цената се определя на

базата на това, колко време е необходимо да сс отдели за престой в Интернет, за да се събере

информацията.

Последният параметър показва дали технологията автоматично архивира реално случва-

щата се комуникация. Тази, която с архивирана, може да се ползва и при други ситуации и

остава след момента на случването й. В табл. 1 се обобщават характеристиките на начините за

комуникация на онлайн общностите.

Всяка общност е уникална, но съществуват и някои общи характеристики, въпреки че

трудно може да се направи изчерпателен списък. Както се вижда, за нуждите на теоретизира-

нето изброените характеристики са в двата противоположни края на скалата, а в реалността

истината не с толкова категорична. Характеристиките са: лични срещу професионални он-

лайн общности; колко добре се познават хората; коя е причината за съществуването на он-

лайн общността; временни срещу постоянни онлайн общности; статично срещу динамично

членство; публично срещу частно; размер на онлайн общността; степен на доверие; планира-

не срещу спонтанност; каква е степента на различие. Тези характеристики сс променят с вре-

мето. И тъй като всяка общност е уникална, добре е да помним, че изключенията само

потвърждават правилото.

58

Новата най-важна социална група са онлайн лидерите. Колкото повече нараства обмяната

на информация в Интернет, толкова по-голямо ще става влиянието на виртуалните канали за

комуникация. Групата от лидери на мнение, които вече активно са в Интернет, 0е наречена от

ПР агенцията „Бърсън-Марстелър“ „Е-Поепиа!в“ (угулм.ейчепца!в.сот). Тези нови лидери ще

играят ключова роля в бъдещите успехи на организациите. Или в техните провали. Според

„Бърсън-Марстелър“ Е-Ниепа!в имат силно влияние върху общественото мнение и силата им

не се ограничава само в онлаин пространството.

Таблица !

Характеристики на начини на комуникация в онлайн общността

Начини за „Бутам Цена за | Автоматични

Двупосочна | Синхронна или Достъпност

комуникация “ членовете архиви

Е ; „Дърпам И |

мис Раге5 Не Не | Дърлам Средна Средна Да

Е-Меууейетв Не Не Бутам Широка Ниска Не

Е-та! Да Не Бутам Широко Ниска Не

го. от ши |

Спа: Коотв Да Да Дърпам Слаба Висока Не

| Тазапи | |

Меззепрегв Да | Да Бутам Слаба | Висока Не |

па про пъ

„рведегев | Да | Не Бутам Широка | Ниска “Не

Гивсизятоп |

| Воаг5 Дърпам Средна Средна Да

| Средна/ Ниска/

5 з н

Меузегоирз Да | Не Дърпам Широка Средна Да

Кои са тези Е-Ниеппа!в: 10 Фо от американското население, ползващо Интернет, първите,

които изпробват възможностите на Интернет, пионерите в онлайн пространството?

В сравнение с нормалните ползватели на Интернет Е-Ниеппа!з са по-активни в писането

на електронни писма, участието в нюзгрупи, бюлетини, лист сървъри; други онлайн канали.

Истината е, че новите влиятелни личност са в състояние да разпростират информацията

далеч извън границите на личните си контакти. Тези търсещи информация хора често посеща-

ват всякакви сайтове и винаги събират възможно най-много гледни точки. На техния опит раз-

читат мнозина при вземане на решения в офлайн среда. Доказано е, че влиянието на Е-Ниепца!5

с голямо и трайно.

От поколения хората, които умеят да се сприятеляват и да влияят върху другите, са търсени

и желани от всички като колеги, партньори, клиенти и лидери. Днес, когато предаването на ин-

формация от уста на уста се е превърнало в професия, тези хора са по-ценни от всякога. И тъй

като обмяната на инфромация в Интернет се разширява, взаимоотношенията, областите на влия-

ние и комуникационните канали ще стават все по-виртуални.

Резултатите от изследването доказват влиянието на тази малка група хора, което с много

по-голямо от нейния размер. Най-често тези хора влияят върху мнението за марки, продукти и

услуги. Според данни от изследването Е-Ниепца!в влияят и върху решенията за покупки на

приблизително 155 млн. потребители.

Силният ефект на тази мощна група от мъже и жени може да въздигне или срине дадена

марка, да подкрепи или да игнорира определена компания и да подпомогне кауза или събитие.

Компаниите и организациите трябва да спечелят доверието на тези влиятелни личности онлайн,

защото трудно ще просперират без нея. На базата на резултатите от изследването „Бърсън-

арстелър“ се разкриват шест тайни за новите лидери:

Тайна Ж 1: Е-Ешеппайз са заразителни.

Е-Пуепца!5 създават вълни. Те разпространяват своето мнение далеч извън обсега на лич-

ните си познанства. Тези глашатаи на електронната кула са по-склонни да споделят информаци-

ята за продукти или услуги офлайн, както и онлайн (табл. 2).

59

Таблица 2

Г Е-Ешепна разчитат на собствения си опит

с организацията или на нейния уебсайт

Разказват лично или по телефона 93 фр

о на

Изпращат електронно писм: 87

приятел

Тайна Ж 2: Е-Ешепна!з споделят основно отрицателни впечатления.

Е-Ешепцав разпространяват лошите новини сред по-широка аудитория, отколкото поло-

жителните. Ако трябва да покажем значението на това в цифри, то лошата новина достига до

55 Хо повече хора в сравнение с добрата. Тъй като тези хора предпочитат диалога и обмяната на

информация, този негативен сфект може да се намали чувствително, ако се постигнат обратна

връзка и форуми за обмяна на мнения (табл. 3).

Таблица 3

Е-Ниеппа!з, споделящи положителни Е-Лиепиа!з, споделящи отрицателни

изживявания изжсивявания

Единадесет души | Седемнадесет души

Тайна Ж 3: Полът влияе върху избора на информационни сайтове от страна на

Е-Еиепвав.

Предпочитанията на мъжете и жените в мрежата се различават. Знаейки къде точно сърфи-

рат влиятелните личности в онлайн средата, кампаниите могат да се подготвят по-прецизно и

съобщенията да достигнат до точния адресат (фиг. |).

Женски въпроси

Здраве, красота и фитнес

Храна, напитки и ресторанти

Елекгроника

Технологии

Компютри и Интернет

Е Жени

ОП Мъже

Фиг. 1

Тайна Ло 4: Е-Риепнавз разкриват и неразкритите новини.

Новите влиятелни личности се подготвят много добре, преди да вземат решения за гласуване

или покупка. Цели 84 20 от представителите на тази група четат редовно информация за продукти

и услуги в Интернет. Интересното е, че тези хора не се доверяват лесно - седем на всеки десет

души проверяват информацията - 72 06 офлайн и 69 96 онлайн. Организациите могат да насочат

усилията си към подаването на точна информация в онлайн пространството и да слагат на сайто-

вете си линкове към сайтове, къдего информацията може да се потвърди (фиг. 2).

Тайна Ж 5: Е-Еиепайвз ценят уебсайтовете на организациите.

Сайтовете на организациите привличат влиятелните личности в Интернет. Те се оказват

основният източник на информация и място, където се проверява достоверността на получена-

та информация (фиг. 3).

60

Намалява вероятпостта да направят

покупка онлайн

Намалява вероятността да споделят

информацията от сайтовете

Внимателно избират кой точно сайт

да използват

Двойна проверка на информация

от онлайн източници

Двойна проверка на информация

от офлайн източници

0м 20 ба 4090 60 во 80 50

Фиг. 2

Автомобилизъм

о

3 а,

Фармацевтика И

Финансови услуги

Търговия на дребно

Технологии

090 209 же 6094 8090 100 94

В Уебсайтове на комланин Онлайн списания О Дискусионни сайгове

Фиг. 3

»

Тайна М 6: Е-Ешеннав са готови за действие.

Отличителна черта на Е-НиепЦа!Б е, че те отговарят на преките кампании чрез електронната

поща. И въпрски че се отнасят критично към нежеланите писма - 94 90 направо ги изтриват, а 72 90

изпращат молба да бъдат извадени от списъка - голяма част от хората предприемат действия. Около

90 90 от Е-Ешепна!в споделят, че са чели нежелано писмо от източник, на който вярват. А водещият

мотив за отваряне на нежелана поща е доверието и познаваемостта на компанията (фиг. 4).

Блокира изпращача рх,

Подписва петици А

Купува стока или услуга ПЯ

арт

Изпраща писмо до поддържащите сайта

Препраща писма ча други хора

Абонира се за е-бюлетин

Отговаря на изпращача, че не иска РАМ

Посещават нов уебсайт

Изключване от мейлинг листа

Изтриване на нежеланото писмо

090 206 404 6099 8090 10000

Фиг. 4

61

Не е за подценяване и фактът, че 81 90 от В-Ецепца!в-лидерите на мнение онлайн са из-

ползвали Интернет за обсъждане, огласяване или разпространяване на слухове за компании,

марки, личности и т.н. Както добре ни е известно, слухът няма източник - поне не явен, и СС

разпространява прекалено бързо в онлайн средата. Добре е да се знае, че 86 90 от лидерите на

мнение онлайн потвърждават информацията си чрез уебсайтове като СММ.сот, МЗКВС.сот,

АВ Спежз.сот или ХУТипев.сот, а 73 90 от онлайн лидерите на мпение сс обръщат към уеб-

сайта на организацията, преди да разпространят слух. Въпреки че предпочитаният източник на

информация са новинарските уебсайтове и тези на компаниите, новите лидери на мнение търсят

мнението и съвета на колегите си (51 0), на традиционпите медии (38 90) и на ръководството на

компанията (28 90).

Лидерите могат да намалят въздействието на онлайн слуховете като: установят двупосочна

комуникация с посетителите на сайтовете; предоставят на посетителите на сайта информация

за контакт с мениджърския екип на организацията.

В традиционната теория на лидерите на мнение важна посредническа роля се отрежда на

медиите. Няма да е преувеличено, ако кажем, че навлизането на Интернет все повече ще проме-

ня традиционните теории и традиционните медии. На практика, ползвайки онлайн комуникаци-

ите, лидерите на мнение могат да установят пряка връзка с организациите и комуникацията

между тях да се осъществява без помощта на трети лица - журналистите. За да стане това

обаче, трябва да се променят много неща - най-вече в начина на мислене. Ще перифразираме

поместения цитат на Айнщайн така: всяка нова медия създава нов начин на мислене, т.с. не

бихме могли ефективно да управляваме комуникациите в новата среда, ако продължаваме да

мислим в рамките на традиционните условия.

62

Петър Петров, Панайот Рандев

Силвия Иванова, Алексей Бъчев!

ПСИХОЛОГИЧЕН АНАЛИЗ НА ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ НА БЪЛГАРСКИ

ВОЕННОСЛУЖЕЩИ В МЕЖДУНАРОДЕН КОНТЕКСТ

Промените в Българската армия отразяват очакванията на обществото за ролята и задачитс

на армията в системата на националната сигурност. Един от параметрите на тези промени е

нарастващото участие на страната и армията ни в мироопазващи операции зад граница. До

август 2003 г. мащабите на тези ангажименти са едва 200-300 военнослужещи, но с изпраща-

нето на наш батальон в Силите за стабилизиране и възстановяване на Ирак този брой нарасна

на над 800. Все повече войници, сержанти и офицери изпълняват специфичните отговорности

на военнослужещия в състава на разнообразни по цели, задачи и процедури мисии. Динамика-

та на процесите, многонационалната среда, културалните профили, особеностите на района и

климата, ежедневното боравене с оръжие и много други фактори усложняват вземането на ре-

шения от командирите, независимо от кое йерархичпо ниво са. В този контекст е наложително

да се опитаме да очертаем модел на функциониране на съвременните предизвикателства към

всички български офицери, командвали, командващи и които ще командват сили в състава на

задгранични мисии. (Разбира се, опитът, който ще коментираме, няма претенции за цялостно

описание на проблемите, а по-скоро е представяне на нашите възгледи в тази посока.)

Функционалните съвременни предизвикателства са:

- новите тенденции за участие в мисии (военни операции под егидата на ООН, военни

операции на НАТО, военни операции във формат коалиции), принципите и целите на Устава на

ООН и други международни договори;

- разнообразният спектър от възможни мисии (опазване на мира, предотвратяване на кон-

фликти, миротворчество, налагане на мир със сила, изграждане на мира, хуманитарни операции);

- вариантите на участие (многонационални формирования, в състава на контингент от друга

страна, самостоятелно).

Професионалните съвременни предизвикателства са:

- работата в многонационална среда и усвояването на стандартни оперативни процедури;

- изпълнението на задачи, най-вече с малки по състав екипи и групи (конвои, патрули, ескор-

ти, контролни постове, охрана на обекти, сили за бързо реагиранс, специални групи);

- работата в условия на информационен и времеви дефицит;

- високото равнище на риск и отговорност за здравето и живота на подчинените.

Психологическите предизвикателства са относително малкото време за адаптация; култу-

ралните предизвикателства; фрустрирането на базисни потребности; дефицитът на обичайната со-

циална мрежа; повишеният риск за поява и развитие на психологични кризи.

Административните съвременни предизвикателства са:

- липсата на доктринални и правно-административни документи и модели за лидерството

изобщо и в международен контекст в Българската армия, както и за психологичното осигурява-

не на мисии и финансовото и научно-методическото осигуряване на работата на психолозите в

Сухопътните войски; .

- недостатъчното разбиране на спецификата и слабата подкрепа от някои командири от

Сухопътните войски на психологичното осигуряване на международни мисии;

-. недостатъчно прецизният от професионална гледна точка механизъм за административен

и психологичен подбор на участниците в мисии в рамките на Българската армия;

- липсата на достатъчен опит (към 2003 г.) сред психолозите от Сухопътните войски за

работа в областта на психологичното осигуряване на международни мисии и щабове;

- дефицитъг на адекватен професионално-психологичен инструментариум за изследвания

и тренинг на участниците в мисии (към 2003 г.);

"П. Петров е автор на „Въведението“ и „Заключението“, П. Рандев е автор на „Еволюция на теоретичните

модели за лидерство“ и съавтор на „Някои емпирични изследвания на лидерството в Сухопътни войски и

Министерство на отбраната“; С. Иваповаи А. Бъчев са съавтори на „Някои емпирични изследвания на лидер-

ството в Сухопътни войски и Министерство на отбраната“.

63

- краткото време за психологическа подготовка на участниците в мисии, липсата на офи-

циално регламентиран механизъм в Българската армия и Сухопътните войски, в частност, за

извличане на опита от предишни мисии.

За да отговори на тези предизвикателства, психологичното осигуряване на Българската

армия, Сухопътните войски и мисиите трябва да разполага с адекватен модел и инструментари-

ум за оценка и подкрепа на лидерските умения и практики на командирите. За съжаление ние

сме в началото на този процес. С изложеното си поставяме за цел да очертаем общата рамка за

подобряване на ситуацията, както и да споделим някои първи емпирични стъпки в тази посока,

осъществявани от отделение „Психолози“ в Главния щаб на Сухопътните войски. Амбицията

ни е въз основа на осмисляне на конкретния опит на Сухопътните войски от мисиите, както и- на

натрупаното в света по проблема за лидерството, да разработим свой модел и програма за

лидерство в армията и в мисии зад граница, в частност.

Еволюция на теоретичните модели

Метаеволюция на лидерството през ХХ век

Най-общо последователната поява, смяната и еволюцията на основните модели за ли-

дерство, в т.ч. и военното, през ХХ век може да се представят по три начина:

« Първият начин е описателният, т.е. излагане на моделите за лидерство, като за всеки от

тях се представят с повече или по-малко подробности авторите, основните постулати, характе-

ристиките, методите, областите на приложение и евентуално прогностичните възможности. При

този подход моделите не се сравняват като цяло помежду си (освен по някои отделни парамет-

ри), т.е. всеки модел се разглежда до голяма степен сам за себе си. Повечето от учебниците за

лидерството са от този тип.

» Вторият начин е еволюционият (развитие на описанията), т.е. моделите за лидерство се

разглеждат като исторически появяващи се отговори на следващи една след друга социални

задачи, извиращи от нуждите на практиката или на теорията. При този подход моделите се

сравняват един с друг от гледна точка на тяхната адекватност и сфективност при решаването на

специфични за времето или за конкретна област и ситуация социални задачи. Някои изследова-

тели представят в публикациите си своята гледна точка за еволюцията на моделите за лидерство

в дадена област или за даден период, без да са достигнали до момента до общоприета схема.

« Третият начин е мемаеволюционният (еволюция на еволюцията), т.е. анализ на предпос-

тавките, причините, механизмите и големите етапи, през които минават теорията и практикага за

лидерството, абстрахирайки се до известна степен от детайлите на конкретните модели, от специ-

фичните практически или теоретични задачи, ситуации и области на приложение. Вторият по ред

посочен автор на настоящата статия има разработена собствена теория за метаеволюцията на

психологичните и социалните теории и практики, която в настоящия материал прилага при анали-

за на еволюцията на моделите за лидерство.

Тук накратко ще изложим метаеволюцията на моделите за лидерство и ще представим ня-

колко конкретни модела, за да онагледим собственото си развитие като психолози от Сухопътните

войски, работещи и по проблемите на лидерството в армията.

При концептуализирането на какъвто и да е проблем или тематика във времето, както и в

конкретните теории, се спазва следният ред от стъпки:

Първата стъпка е идентифицирането под формата на проблеми, казуси или изводи от не-

посредствени наблюдения на поредица от конкретни факти и възможни стратегии за тяхното

осмисляне и въздействие.

Втората стъпка обикновено е тези откъслечни и неорганизирани явления да се осмислят

като конкретни проявления на определен брой дилеми (дихотомии), т.е. да се подредят на конти-

нуум с два полюса, които имат сходна сила на въздействие върху явленията.

Третата стъпка е дилемите (дихотомиите), които с натрупването на опита могат да достиг-

нат до няколко десетки, да се подредят, организират по някаква логика. Един от най-сполучли-

вите начини за това е да се подредят по нива, в хронологичен, исторически ред или като нива на

функциониране на социалните системи - например индивид, група, организация, общност,

макросоциална система или биологично, личностно, междуличностно, социално, културално,

глобално ниво и т.н.

64

Четвъртата стъпка, която се опитва да проникне най-дълбоко в същноста на явленията, е

резултатите от третата стъпка - функционалното или еволюционното подреждане на дихотоми-

ите - да се опишат като формално-абстрактно разгръщане на общи модели и схеми (чрез апара-

та на разделите на математиката - геометрия; алгебра, топология и др.), които да се предопреде-

лят от общата социокултурална еволюция на обществата и на когнитивните схеми на индивиди-

те за големи периоди от време -- десетилетия и столетия.

Прилагайки към лидерството тези общи стъпки за концептуализиране, стигаме до след-

ния тримерен модел за описание и обяснение на еволюцията и метаеволюцията на моделите за

лидерство през ХХ век.

Най-видими за участниците и неизкушените наблюдатели са съдържателните аспск-

ти на лидерските поведения и практики, които съответстват на първото и второто ниво на

концептуализиране - идентифицираните в прекия опит проблеми, ситуации, казуси, както

и полярни дихотомии или дилеми за тяхното подреждане и описание. Най-често срещани са

дихотомиите: активно - пасивно; ригидпо - импулсивно; положително - отрицателно; бързо

- бавно; традиционно/стереотипно - творческо; доминиране - подчиняване; акцент върху

задачите (резултатите) - акцент върху хората; статично - динамично; приемащо (топло) -

отхвърлящо (студено); количествено - качествено; индивидуално - колективно; насочено

към запазване на статуквото - насочено към развитие и промяна; вътрешно - външно; струк-

турно - процесуално, сфективно - неефективно; краткосрочно - дългосрочно; локално -

глобално; свързано - разделено; единно - множествено, и други.

На практика всички наблюдавани явления, ситуации или проблеми, свързани с лидерство-

то, могат да се опишат като намиращи се някъде по континуума на една или едновременно на

няколко от описаните дихотомии. Това е и порвата ос, измерение на нашия тримерен модел.

Втората му ос съответства на третага стъпка за концептуализиране, т.е. на функционал-

ните нива за организация на социалните системи, Един неизчерпателен техен списък и подред-

ба, подходяща за описване и обясняване на реалността на лидерството, би бил следният: биоло-

гично и темпераментно ниво; ниво на когнитивното функциониране; личностно ниво: поведен-

ческо ниво; ниво на задачиге; ниво на ситуациите; ниво на междуличностните взаимодействия

подчинени--лидер-висшестоящи; ниво на ролите; ниво на микросредата; ниво на макросредата;

ниво на „птичия поглед“ (Бр р1сбиге).

Обикновено поведението на лидера в ниските и средните нива на социалната и военната

йерархия може да се опише с използването на второто или третото ниво от изброените. За

описание на поведението и практиките на лидери във високите нива на йерархията могат да се

използват четвъртото, петото и повече от нивата.

Третата ос на нашия тримерен модел са абстрактно-формалните модели, схеми, про-

цедури от математически тип, които дават възможност за универсално описание и интер-

претиране на динамиката, еволюцията, трансформацията на лидерското поведение, стила,

уменията и практиките, характерни за различни области, контексти и епохи. На това ниво

на описание се използват понятия от типа - 0, |, 2, 3, п-мерни обекти, описания и модели

(точка, права, квадрат, кръг, циркумплекс, куб, сфера, хиперкуб, хиперсфера и т.н.); спо-

ред мерността и типа процеси и взаимодействия се използват реални, комплесни или хипер-

числа (кватерниони, октониони, сентениони) и аритметични, алгебрични, геометрични, то-

пологични и други операции. Така става възможно формално-математически да се концеп-

туализират конкретните теории и модели за лидерството и чрез модслиране да се симулират

варианти на развитие и поведение с използване на параметрите, дадени в първата и втората

ос на предлагания тримерен модел (фиг. | и табл. |).

От метаеволюционна гледна точка еволюцията на моделите за лидерство през ХХ век може

да се опише и обясни като последователно усложняване на моделите за описание и обяснение

на лидерството. Метаеволюцията на моделите за лидерство повтаря сходни процеси в другите

практически и научни области, т.е. тя с част ог един общ социокултурен и познавателен еволю-

ционен процес. Ако използваме показания на фиг. | тримерен модел, метаеволюцията е в това,

че става придвижване на моделите от долния ляв ъгъл на схемата през средата й към горния

десен ъгъл. Днес моделите са около средата на куба.

От съдържателна (ос |) и организационна (ос 2) гледна точка става добавяне на нови ха-

рактеристики и нива на индивидите и/или на средата, търсене на зависимости между две и пове-

че характеристики, разглеждане както на статичния, така и на процесуалния аспект. на лидерст-

65

вото и тн. Обикновено се започва със статични модели, основаващи се на една или на НЯКОЛКО

отделни личностни и поведенчески характеристики. След това се преминава към модели, опис-

ващи динамиката и отчитането на контекста на лидерството (задачи, ситуации, хора, системи).

На по-късен етап се създават модели, изследващи аспекта на развитието - както на самия лидер

(преминаването му през определепи стадии или нива), така и на неговите подчинени (в тч. и

тяхното развитие), и на системите, в които те действат. Накрая се достига до модели, които

описват саморазвитието и коеволюцията на лидерите и системите, възникването на нови стра-

тегии, стилове, поведения и умения, както и взаимните трансформации и наслагването на едни

стилове на лидерство върху други, а и па самите модели, описващи това.

са

ФОРМАЛНО-

АБСТРАКТНО ро па

ОПИСАНИЕ НИВА НА ОРГАНИЗАЦИЯ |

7.

| ЛИДЕРСТВО |

ЪДЪРЖАТЕЛНИ

- - дихотомии

Фиг. 1

От формална (ос 3) гледна точка става последователно увеличаване на размерността (т.е.

увеличаване броя на отчитаните измерения) и търсене на формули (правила) на връзките и

взаимодействията между тези измерения, като се преминава от по-елементарни към по-абст-

рактни математики. Най-общо, осъществява се сволюция ОТ едномерни (точка) през двумерни

(квадрат или кръг) и тримерни (куб, сфера) към многомерни (хиперкуб, хиперсфера) модели и

абстрактни операции. Самите измерения стават взаимно ортогонални, а математическите опе-

рациите са от хиперматематиката.

В табл. | са представени по-важните характеристики на някои от популярните модели за

лидерство през ХХ век. Броят на моделите за лидерство е около 100.

Еволюция на теоретичните модели за лидерството

Най-общо еволюцията на нашите подходи към лидерството в Сухопътните войски може

да се определи по известния от биологията принцип: „Онтогенезата повтаря филогенезата“,

т.е. през периода 2003-2004 г. психолозите от Сухопътните войски повториха стапите в

изследване на лидерството в света през ХХ век. Затова ще направим кратък преглед на

някои популярни модели за лидерството и приложимостта им в армията, т.е.: Модел на ве-

ликия човек/героя - от ХУТ век до началото на ХХ вск; Модел на чертите - между двете

световни войни: метаанализи (съдържателни и статистични) на изследвания на лидерството

(1945-1960 г.); 10 (Ф. Фидлер), 20 (Блейк и Мутон), 30 (Редин, Роскин) модели -

1960-1980 г.; ситуативно лидерство (Хърси-Бланчард) - 1965-1985 г.; трансформационно

(Бас) и основано на принципи (Кови) лидерство - 1980-1995 г., дистрибуирано, свързано,

хайтек базирано и пд-лидерство- от 1995 г. насам.

1. Модел на великия човек/героя - от ХУШ век до началото на ХХ век. Този модел се

основава на проучването и описанието на живота на великите хора, В частност на великите

пълководци, от древността до началото на ХХ век. Според него комплекс от личностни

особености отличава великите хора и героите от обикновените хора. Посочва се например

комбинацията: енергия, интелигентност, добре и ясно говорсщ, общителност, упоритост,

решителност, целенасоченост, често и чувство за хумор. Използва се и понятието „харизЗ-

матична личност“. Според Макиавели най-важното качество на тези хора е волята им за

власт. В този модел гласно или негласно се предполага, че лидерите се раждат, а не сс

60

“инБийсинел9о "ог “олАИ о онйо инекйчяо опицопон оншойлча е “ийиоияесон и индейоге во зн огиоя “«виногак ен отеинеоипо

Е ВЯЕГОПЕИ 00 Ка, 91. “ийигейдо во ен иипейзпо инвийдолиг одиив “ии ен вейдоге 20 вякгопеу| "н-. и винайейви тоопентозш я - (5) зиноинолнао “винойайки и990

я- (?)) опиноинотло “зинойейси идитав я - (()) огиноинйотеня - онойойнонио (кинойойви овояоп и ид # 91) КИНЕОоЧо за 10 зваяоп аеяоипо ггегоивдепих <вин

-котачо зви пейдипо (2)) зизив агинзязишкоя <виднойит) еяейи енио ен еяво: ен) гинко1о4о онпо одео теяоипо (1) епоив злинкезЧ елешен ийтоодпо оху ка

“тожалноя ненгон яча онеяйвпопви ес гоонвепА

“зинажогийи вн идовндо иуеняоноо “ижвегоошиоди иноисво :опапоГои ен ихитоидогхейех иниелиниялой злинцого пинпеди теки 90 „илАдп“ елеяногоя АЯ »

мен ХХ. изатоио + игооншдо вн

ипопок 90 игиякопен ошо з9д | ен олопевен в виоивьЧапих оятодатип олонноипейдофоват я игяодо иньитошопо онедисинв.Фоойво | Фе

хоя ХХ иипевике:о + ии ен

ипгапой 90 игиякопон то о9я вн огопевец О я епоиндопих оятофзтии огонноипеийофоваа. я игя9до ИНЬИЛОШОПО, онгфисинъдоонео | 16

зоя ХХ.

икзпож зо ипиякопон ошо 29а | гн огогенен О < ешиоинфоиих | оатойошиш одонноипеждофогд. 9 изягдо ИНЬИЛОПОПО,, зпипияипни ен онедисине.оолео) | с

ш “ ИННОИПУСИНУЛЧООЙМУЗ с

1 иньиЧдошгу

овтодопитп яолмех и онесйчя 91-06 ен кейу + гиоиьдепих. вйофодопих + вдофо иниедопт | мр

оя1аЧогип иньийдашу

онвдиддийтзиш и оножо ид | 91-06 + впоивдапих вдофодопих + г9й9фо злинотоио) | гр

Г” иножетплоя

ова оятодошип онноипеийофонейт | 81:06 - 21-08 + инвийдолпуг обядопих + ода озинонивпоп | СЪ

Т иножопшиоя

ичощ овтоатип онвйитнаидо онпипний 1 | 21-06-21-08 | + инвийдолгу обядапих + оОкЯ Чдопип зкийвф | Гр

ИШУЯИЯЕУА | »

инояопииоя

+ ивьийдашгу вмелоио “вйодо ниг от | ус

индяоипиоя

| + инвийдопгу. кипейлио иго | се

пЧвънеп инохопикоя

“издчх 21-06 - 21-08 + иньиддзмгу (внвоиел) лайл вдохпитоц | ге

инохешитлол

+ иньийдз.игу ввепеспигой Ге

тохатноя - ИНБИЙМУНИ! | Е

ни ед тооняилжхафо и тооняишепу | 91:08 - 21-0/, инвиддолгу (изилзийолмедех инпеноло: до ийт) инпепипепепейе отсиойняча | ЕС

(кинкотото уд с инопото

идитаъ я изигоидотявех 91) (сн) вдоляоо оа1идилан н ихитоидолжвйех

га и идииг лайя нопеножопани | 9106-2106 инохапиноя ивиеноо1й0о оящ) охзишидядип “иволч а килотейто оп | ст

(кинко1240 18 - 6 Хб ИНо!о1о 6

яйоша я ижитоидотяефех (отзиялоиопойивея вн (++) Фогя99

“ноз(рр за) вяпошой глойчжиинед| | 21-(1,- 21-09 инвьийоалгу нио в ихидоидотлейех инпено.то1йо аят) интефшеен пило оп | га

ичийни - ИНЬИЙУНИП| 2

вмипо4 Чодпоп ве ипопой иньинипя | 9104-2106 инвийдолпу (ииниг “ижитзидатледех олголкн) ингифой зчопин олону | ЕТ

впипза агитов ин ипотор | 21-06- 21-0г. иньигоилифу (винип “АААнитноя) инизни|( индъЛен/оо ишенаиоб 1 | с

койел жая Хх г

впитод | ен попой Фяопиг - зо ХХ ОШ | ен огопеявн 01, онвикодови (ейон внизило) ияольо. овопи: инзпойа | 1

ИНЬИТУТО 1

ппврдгчо п пипшопагдшмофох пиншопашив рх

ж изкат дошвр г2сой вопдои риопв оп пинпфигиоггупнузийоф пнигшюождерасу Ж

г ан,

чая винпегооп вод ой1одеПик вс ззикепои ен випотгоядетд

67

формират. От опита и наблюденията обаче се установява, че няма една или дори няколко

комбинации от качества, които да са характерни за великите хора и герои. Всъщност в

историята и в практиката се наблюдават десетки типове на подобни личности.

От съвместната ни работа с офицери от Сухопътните войски в изследвания и тренинго-

ви групи установихме, че около една четвърт от тях съзнателно или несъзнателно изповядват

или се основават на този модел за лидерство.

2. Модел на чертите - между двете световни войни. В периода между Първата и Втора-

та световна война, повлиян от доминиращия тогава подход на чертите и класическата индиви-

дуално насочсна скспсриментална психология, най-популярен става моделът на чертите, спо-

ред който особеностите на личността и характерът й са най-важни за изграждане на лидера.

Мнозина психолози провеждат няколко хиляди изследвания и предлагат десетки конкретни

черти на личността (темперамент, характер, междуличностни отношения, поведение и т.н.),

които поотделно или в конфигурации се обявяват за важни и ключови за лидерите.

От нашите паблюдения върху офицери от Сухопътните войски близо гри четвърти от тях

изповядват този модел. Пак по наблюдение на авторите повечето от военните психолози от

Сухопътни войски (близо две трети от тях) и Българската армия, като цяло, включително от

Центъра за военна психология и психопрофилактика (ЦВПП) на Генералния щаб (които правят

подбора за мисии), също споделят или на практика използват в своята работа модела на чертите

в клинично-психологичния му вариант като набор, конфигурация от 5-10 основни устойчиви

личностни черти.

3. Метаанализи (съдържателни и статистични) на изследвания на лидерството (1945--

1960 г.). В десетилетието след Втората световна война се правят метаанализи на големия

брой изследвания на лидерството. Тук знаменателни са следните три метаанализа:

- Е Стогдил през 1948 г. идентифицира и систематизира около 4000 изследвания на

лидерството, проведени между 1920 и 1947 г., и прави детайлен анализ на над 100 от тях.

Изводът, до който достига, е, че няма универсален набор от черти, който да определя ефск-

тивното лидерство и че „качествата, характеристиките и уменията, изисквани от лидера, се

определят до голяма степен от изискванията на ситуацията, в която той действа като ръко-

водител“.

- Втората световна война предлага огромен набор от ситуации, опит и изследвания в област-

та на лидерството. В началото на 50-те години на миналия век Министерството на отбраната на

САЩ плаща над половин милион долара на Охайо Стейт Юнивърсити (БПаге, 1956) да събере и

статистически да анализира голям брой изследвания за лидерството. Изводът от тези изследвания

е, че две основни групи фактори обясняват две трети от всичко, което лидерите правят. Първата е

„иницииране на структура“ (фокус върху задачата, организиране на нещата и др.). Втората група

фактори е т.нар. съобразяване (фокус върху хората и взаимоотношенията с тях).

- Разработката на Ренсис Ликерт през 50-те години, т.нар. „Мичигански изследвания“, по-

казва, че конкретните условия на работа, а не толкова личността на лидера, оказват решаващо

влияние върху продуктивността.

Тези метаизследвания подготвят почвата за появилите се през 60-те години няколко пове-

денчески и ситуативни теории за лидерството, които го разглеждат не през призмата на личнос-

тните черти, а чрез конкретните поведения и стилове на поведенията, които лидерите осъщест-

вяват и които имат различна степен на сфективност според характеристиките на ситуацията,

задачите или хората, с които лидерите работят.

4. Популярни поведенческо-ситуативни модели за, лидерство през 60-70-те години на

миналия век. Най-известни от тях са моделите на Ф. Фидлер (0, т.е. едномерен, разположен на

една линия), на Блейк и Мутон (20, т.е. двумерен, решетка с 81 клетки) и моделите на Редин и

Роскин (30, т.е. тримерни).

4.1. 10 модел на Ф. Фидлер, известен още като контингентен модел за лидерството, е

първият модел, който пряко въвежда идеята за ситуацията и ситуационната адаптивност, а

оттам и за сфективността на лидера. В него се идентифицират осем типа ситуации, които се

получават в резултат от комбинацията на факторите (на две нива или полюси) всеки с всски:

структурираност на задачата (висока или ниска); групова атмосфера (добра или лоша); ли-

дерска позиция (силна или слаба). Същността на взаимоотношенията лидер-подчинен, струк-

турата на задачата и властовата позиция на лидера влияят и на двата стила. Ваимоотноше-

нията лидер-подчинен е степента, до която групата има доверие и уважение към лидера и

68

доколко би го следвапа. Структурата на задачата описва степента, до която задачата е ясно

определена, специфицирана или структурирана. Властовата позиция е официалната власт,

притежавана ог лидера, което от своя страна е потенциалната или актуалната възможност

за влияние върху другите в определена насока.

Според теорията на Фидлер в четири от ситуациите е по-адаптивно или ефективно лидеръг да

е задачно ориентиран, а в други четири - да е ориентиран към взаимоотношенията между хората.

Макар и популярен, моделъг на Фидлер е слабо академичен и не намира голямо практи-

ческо приложение. На теорията на Фидлер се основава и известният тест ГРС, който от

2004 г. се използва в Сухопътните войски на Българската армия. На фиг. 2 е дадено графич-

но изображение на този модел, а в табл. 2 са изложени осемте ситуации. |

МОДЕЛ НА ФИДЛЕР

Ситуации 1 2 3 4 5 6 7 8

Когато груповата

атмосфера е: Дрбра Дрбра Дрбра а Лрща Лрща Лоща Лфща

Структурираността

на задачата е: Висрка Висфка Ниска Ниска В ка Висрка Ниска Ниска

Лидерската позиция с: Силна Сраба Сила Сйаба Силца Слаба Срлиа Саба

Груповото Ориентиран Ориентиран към Задачно-

постижение е към задачата отношенията лидер ориентиран

ефективно при: лидер 5) лидер

. Най-малко

Най-подходящо

Подходящо за ДХОДЯЩО вечен » подходящо

лидера с:

Фиг. 2

Таблица 2

Ом Го Олисамце насита 1 | Ефективен лидерски |

| Тип Взаимоотношения |. Структура на Властова | Пример тия

.-- "| лидер-подчинеи | „ задачата тои ро Дъъ 1

| Е ж на

и | Добри | Сгруктурирана Силна | бомбардировач | Ориентиран към задачата |

| П Добри | Структурирана | Слаба Ресен | Ориентиран към задачата

Шо Г Добри | Неструтурирана. ДО Сима Г Учебна база | Орнентиран към задачата

ту Добри Неструктурирана Слаба Бор на | Ориентиран към |

| Р | рукту Рир ръе Директорите (<< взаимоотношенията.

г Пари . - | Ориентиран към

Щи | Лоши | Струкоурирана 1“ Сила ПРО РАНЕТ С взаимоотношениита

про | , Ориентиран към

ан | Са С Ном | оела аи |

мр Лоши 00 | Цест руктурирана | “| Силна Учебна база ши Идете ПП 1

Мениджърски | Т

| уш | Лоши Неструктурирана | Слаба екип Ориентиран към задачата

АА по Шооъъ а и ар ---4

69

4.2. 20 модел (решетка) на Блейк и Мутон

Този, появил се в началото на 60-те години на миналия век, модел е първият комерсиално

рекламиран и широко използван модел за диагностика и обучение на лидери. Той се основава на

едновременното използване на двете доказано универсални измерения на всяко лидерство - на-

соченост към задачите и към хората, като всяко едно от тях се степенува от |-ва до 9-а степен.

Според този модел най-неефективният стил с в зоната на 1-!. Хора с такъв стил и близки до него

(от долната лява част на решетката) не се препоръчва да бъдат издигани за ръководители. Стилът

от тип 1.9 се основава на голям акцент върху хората и слаб върху задачите. Това води до добри

междуличностни отнощения, но нерядко за сметка на решаването на задачите. Стилът 9.1 е огле-

дален на стила 1.9. Той е типичен за авторитарните лидери, които искат изпълнение на, задачите на

всяка цена. Това обаче често влошава общия психологически климат и рано или късно и изпълне-

нието на задачите, тъй като домотивира хората, а понякога ги противопоставя един на друг. Най-

често срещаният стил с този от тип 5.5, характерен за средно добрите лидери. Най-ефективният,

според този модел, е стилът 9.9. Авторите на обсъжданата управленска решетка създават попу-

лярни обучаващи семинари, на които лидери със стилове около зоните 1.1, 1.9, 9.1, 5.5 се обуча-

ват да се доближат до стила 9.9. Моделът на Блейк и Мутон се отличава от по-късните модели с

това, че утвърждава стила 9.9 като най-добър във всички ситуации, докато по-късните ситуативни

модели на лидерството отстояват позицията, че няма най-добър модел, а всеки стил е адекватен за

всяка ситуация или вид подчинени. На фиг. 3 е даден моделъг на Блейк-Мутон.

| | в 19 | | | 99

и 9 Изключителен акцент Едповременен акцент

Ф с | | върху хората. Този стил |. във

о о се нарича висока степен и върху

К к 8 “Квартален клуб” двата аспекта - хора и

у задачи.

С Ефективен лидер

с 7

Р 5.5

в е 6 Балансираче на средно

Ъ д ---4 ниво на двата фокуса- |-

Р е към хорага и към

Х н 5 задачите.

У | --4 Това е типичният стил

4 “Организационен човек”

; |

Х го 9.1

0 Н 2 Слаба работа и в двете Изключителен акцент

Р и р- посоки - задачи и хора. | върху задачите, но за

А с Неподходящ сметка на хората.

т 1 за ръководител | Авторитарен лидер

А | к | ) и ши Пъ1

| 1 | 2 | 3 4 5 6 7? | 8 9 |

Нисък Среден Висок

ФОКУС ВЪРХУ ЗАДАЧИТЕ |

Фиг. 3. Модел на Блейк-Мутон

4.3. 3П модели на Редин и на Роскин

В края на 60-те години на миналия век англо-канадският психолог Бил Редин усъвършенства

модела на Блейк и Мутон като добавя трето измерение - ситуативната ефективност - към двете

използвани от Блейк и Мутон - насоченост към задачите и насоченост към хората. Неговата идея

е, че даден поведенчески стил на лидера може да е ефективен в едни ситуации и неефективен в

други. На фиг. 4 е показан тримерният (30) модел на Редин.

70

Е ес? уелеса

Ке! опя ра --

Е ес гуепесс

#9 Так о-в

Фиг. 4. Тримерен модел на Редин (3)

Сходен с модела на Редин е моделът на Роскин. Той се основава на повторен статисти-

чески анализ на емпиричните данни от метаизследванията от 50-те години. На тяхна основа

той показва, че остатъчните една трета фактори са свързани с общ фактор, който може да се

нарече „ефект на ситуацията или на системата“. Така моделът на Роскин за лидерството

предполага гри негови измерения - задачно ориентиран, човекоориентиран и системно-

ориентиран. ,

5. Модел на Ситуативното лидерство на АХ ърси-Бланчард (1965-1985 г.). В своя ситу-

ационен модел на лидерството Хърси и Бланчард използват утвърденото разграничение между

задачи и взаимоотношения и четирикомпонентната матрица на Б. Редин. Върху тази схема те

наслагват континуума на Аргайл за зрелостта на работещите, според който има ниско-, средно-

и високомотивирани за работа заети хора. По-късно те модифицират модела си в модел на

жизнения цикъл на лидерството. Четирите стила на лидерското поведение според зрелостта на

подчинените и според авторите са:

е Директивен стил ( „Прави, каквото ти казвам“) - подходящ при подчинени с ниски способ-

ности (липса на знания, умения, опит) и ниска мотивация (неувереност, нежелание за работа);

“ Насочващ стил (спечелване на подчинените) - подходящ при подчинени с ниски способ-

ности и висока мотивация (увереност, желание, вживяване в работата);

“ Подкренящ стил (подкрепа и консултиране на подчинените) - подходящ при подчинени с

високи способности и ниска мотивация;

“ Делегиращ стил (доверие и прехвърляне на отговорностите върху подчинените) - подхо-

дящ при подчинени с високи способности и мотивация.

Моделът на ситуационното лидерството Хърси-Бланчард става много популярен и се из-

ползва през 70-те и 90-те години в редица организации в целия свят, в т.ч. и в няколко армии, в

частност в Северна Америка. От 2003 г. насам избрахме този модел за работен в нашата дей-

ност при подбора и обучението на офицери и сержанти в областта на лидерството в Сухопътни-

те войски, защото е практичен и разбираем.

За оценка на четирите лидерски стила на офицерите използвахме двс скрининг методики,

основани на този модел - Геадетвтр 5г/1е туепогу (187) и Геайетв тр ЕНеснуепевв апа

АдараБйиу Пезсприоп (ГЕАО).

71

Подчинени

М!--ниска мотивация, недостатъчни способности;

М2 - висока мотивация, недостатъчни способности;

МЗ - ниска мотивация, високи способности

Оз т о2

“Рагнстрайуе“ “Бейтар” |

Лидер

01 - поведение, насочено във висока степен към задачитеив

ниска степен към взаимоотношенията;

02 -повсдение, насочепо във висока степен към задачите и във

висока степен към взаимоотношенията;

(93 - поведение, насочсно в киска степен към задачите и във

висока степеп към взаимоотношепията;

(04 - поведение, насочено в писка степен към задачите и в ниска

степен към взаимоотношенията

КЕАТЮМБНР ВЕНАМОК.

Забележка:

Подчинсните могат да проявяват едно от четирите нива на

зрелост (способности плюс мотивация), в зависимост от което

лидерът избира най-адекватния лидерски стил от четирите

възможни комбинации (поведенис, насочено към задачите, и

поведение, пасочено към взаимоотнощенията).

"ТАСК ВЕНАМОК

|

Мавише сто Ипеланшее..

Фиг, 5. Концепция за ситуационното лидерство - Бланчард

Сходен с изложения модел и специално предназначен за военен контекст е моделът за си-

туативно лидерство на Дж. Хънт и Дж. Блеър (1985 г.) (фиг. 6).

1 вадетзр ана

Мапарепа! Вевауог

Теадег Вейамог

Мапарепа| Вейамог

Масго Сопйрепсу Еасбогв

Пуешайпопа! Епугоптеш!

Боса! Епупотеп!

Тазк Епупотепе

тшядиайапа

Огвашгайопа! Сошех: Пак Ошсотез

Огвападопа! Зписиге ттудиа! ЕНесПуепезв

ап4 Певтр ти ЕНесцуепезв

Нитал Кезошгсе

Мапаретеп!

Огвашгапопа! Ргосеззез |

Мкгосоппрепсу Касогв

СгойрДЛии СВагасепвисз

Тазк СПпагасепзнсв

Бирогфшае СВагасвепъцез

Геадег СПпагасепвНсв

Фиг. 6. Модел за ситуативното лидерство на Хънт и Блеър

Ситуационният модел за военно лидерство е в основата и на полевия наръчник на Су-

хопътните войски на САЩ за лидерство (08 Апу Нед Мапа! (ЕМ) 22-100, Агту Т.еадегзтр)

във варианта му от 1990 г.

6. Трансформационно (Бас) и основано на принципи (Кови) лидерство (1980-1995 г. В).

Както често се случва в историческото развитие на дадени идеи, след половин век движение на

махалото в посока на индивида, след това четвърт век движение в обратната посока, т.е. към

ситуациите през следващите 15-20 години, махалото на еволюцията отново се насочва към

72

индивида. Така през 80-те и част от 90-ге години на ХХ век се появиха няколко модела за лидер-

ство, които обръщат повече внимание на характера на лидера. Най-известни сред тях са мо-

делът на трансформационото лидерство на Б. Бас (1980) и моделът на основацото на принципи

лидерство на Ст. Кови (1990 г.).

6.1. Модел на трансформационното лидерство на Б. Бас (1985 г.)

Идеята за трансформационното лидерство е разработена от Дж. Бърнс през 1978 г. По-късно

Бас, Аволио и други учени доразвиват теорията. Докато Бърнс разглежда транзакционното и трапс-

формационното лидерство като полярни, Бас смята, че трансформационните форми надграждат

транзакционните. Точно на това разбиране се основава моделъг за лидерство, разработен от Б. Бас

през 1991 г., наречен „Еш! Капре о Г еадегр Модей“ (фиг. 7).

Трансформациопни

стилове

Ефективност +

ив вм

ис но

+-- ки -»

7 те |

Пасивност 7 Активност

» »

“ ПУ “ 1Е -Ганзег - Бап

- Е АУ - активно управление чрез

ГЕ # изклю ченис

г ми ПУ - пасивно управление чрез

изключение

КН - контингентно награждаване

ИВ - идеапизиращо влияние

Неефективност + ВМ - вдъхновяваща мотивация

ИС - интелектуално стимулиране

ио - ипдивидуализирано отношение

Фиг. 7. Модел на трансформационното лидерство на Бас (1985 г.)

Основната идея на този модел е, че всеки лидер проявява поредица от трансформационни

и транзакционни лидерски стилове, които могат да бъдат класифицирани според две основни

дименсии „ефективност--неефективност“ и „пасивност-активност“.

Както се вижда на фиг. 7, най-ефективни и активни са, трансформационните стилове, а най-

неефективен и пасивен е стилът „Газвег- Вап“. Този модел е възприет в армиите на САЩ, Кана-

да, Швеция, Израел, Швейцария.

Трансформационното лидерство е в основата на адаптивното лидерство според амери-

канската военна доктрина „Не 4 Мапиа! 22-100“. То е дефинирано като лидерство, което

„трансформира“ подчинените, предизвиквайки ги да надскочат непосредствените си потреб-

ности и личните си интереси. Трансформационните лидери постигат подкрепа, като вдъхно-

вяват последователите си да се идентифицират с организационната мисия. Необходимата

„трансформация“ у последователите се постига най-вече чрез въздействието върху нагласи

и ценности.

Трансформационното лидерство въздейства върху развитието на последователите, като ги

предизвиква да мислят по нов начин, вдъхновява ги и ги мотивира да постигнат необикновени

неща, имайки предвид ценностите и моралните стандарти, ръководещи изпълнението. Транс-

формационните лидери постигат този ефект чрез действията:

“ идсализирашо влияние - моделиране на индивидуални ценности, съответстващи на орга-

низационните ценности:

“ Вдъхновяваща мотивация - използване на определена визия за предоставяне на смисъл и

предизвикателство към работата на подчинените;

“ интелектуално стимулиране -- действия, предизвикващи подчинените да развият своите

умения;

73

“ индивидуализирано отношение - действия, отчитащи уникалните потребности от разви-

тие на всеки от подчинените.

Тези чегири компонента на трансформационното лидерство са потвърдени в изследвания с

Мошасог Геадегзтр Опезйоплате (МГ.О) - Еогт5Х (Аволио-Бас, 2002 г.).

За разлика от трапзакционното лидерство; което се наблюдава при стабилно и добре под-

редено общество, трансформационното лидерство в по-висока степен отразява социалните цен-

ности и се включва в ситуации на дистрес и промяна. Военните лидери могат да изнолзват

успешно техниките на трансформационното лидерство при ситуации на промяна, криза, неста-

билност или разочарование, за да мотивират подчинените си и да постигнат необходимото до-

верие и уважение. Трансформационното лидерство не с ефективно при неопитни подчинени и

когато мисията не позволява отклонения от строго приетите правила и процедури. Осповните

различия между транзакционното и трансформационното лидерство са в начина на мотивиране

на подчинените.

Кърфи (1992 г.) докладва, че трансформационното и транзакционното лидерство в 5 Ап

Еогсе с предиктор на мотивацията, кохезията и изпълнението на ескадроните.

При реален полеви експеримент в израелската армия Двир, Еден, Аволио и Шамир (2002 г.)

демонстрират, че взводните командири с развит трансформационен стил на лидерство управля-

ват взводове, които получават значително по-високи оценки за изпълнение шест месеца по-

късно.

През последните няколко години Бас, Аволио, Юнг и Берсон провеждат изследване с

цел да се устапови дали трансформационните и транзакционните лидерски стилове са предик-

тори на изпълнението. Проектът обхваща 72 пехотни взвода, като чрез МГ.О е оценено лидер-

ството на сержантите и командирите (старши лейтенанти) 4-6 седмици преди участието им в

бойна симулация в тренировъчен център. По време на симулацията е измерена ефективността

на изпълнението. Резултатите от изследването показват статистически значима и позитивна

корелация между изпълнението и трансформациопното и активното транзакционно лидерст-

во. Лидерският стил „Гайввег-Еап“ корелира негативно с изпълнението. Установено е също,

че трансформационното и активното транзакционно лидерство имат сходни стойности като

предиктори на изпълпението, т.с. нс може да се смята, че в армейските условия трансформа-

ционното лидерство е по-ефективно от транзакционното.

Кроскултуралните изследвания потвърждават универсалността на транзакционното и транс-

формационното лидерство. Съществуват неоспорими доказателства, че тази парадигма е неза-

висима от различията в организационната култура, както и от поведенческите прояви. Това

означава, че транзакционното и трансформационното лидерство са приложими при всякакъв

тип организации и йерархични нива на лидерите, т.е. приложими са и за Българската армия.

6.2. Модел на основаното на принципи лидерство на Стивън Кови (1990 г.)

Моделъг на Стивън Кови се основава на неговия анализ на период от 200 години (1776--

1976 г.) американски търсения относно личностното развичис. Плод на това е бестселърът му

„Седемте навика на сфективните хора“, която книга има близо 15 млн. тираж в десетки страни на

света, в т.ч. и две издания в България, на второто от които авторът, посочен на второ място на

настоящата статия, е неин редактор. Въз основа на модела му се провеждат обучаващи програми.

Моделът на Кови всъщност е опит за компилация, достигаща в определени аспекти и до

интеграция на всички по-значими идси в САЩ за индивидуално развитие. Това са седемте нави-

ка (в нашия случай принципите на лидерство), четирите нива, шестте условия за ефективност и

осемте „С“.

Без да влизаме в подробности, ще изброим седемте навика на ефективните хора (принципи

па лидерство): „Бъди проактивен“ - наличие на визия за себе си и за света, желание и активност за

постигането им; „Започни, като имаш в ума си края“ - наличие на мисия и ясни идеи за крайните

цели; „Постави най-важните неща на първо място“ - управление на времето и приоритетите;

„Мисли „Ут-Ут“ („Аз успявам - ти успяваш“) -- търсене на взаимната изгода; „Разбери другите,

за да бъдеш разбран“ - емпатичност в. комуникацията; „Синергетизиране“ - творческо сътрудни-

чество и интеграция; „Събиране на жътвата“ - непрекъснато обновление и развитие.

Седемте навика (принципа), заедно с останалите компопенти от модела на Кови (четирите

нива, шестте условия за ефективност и осемте „С“), се включват в макросхемата му- за личност-

но развитие - от зависимост. през независимост към взаимозависимост на индивидуалио, меж-

дуличностно, групово и организационо равнише.

74

7. Дистрибутирано, свързано, хайтек-базирано и иР-лидерство -- от 1998 г.

Деветдесетте години на миналия вск бяха години на изключително голяма промяна в 06-

ластта на комуникациите и мобилността. С появата и епидемичното разпространение на Интер-

нет и мобилните телефони рязко се увеличиха обемът, видът, скоростта, достъпността и мобил-

ността па всякаква информация, съобщения, знания и послания в национален и глобален ма-

щаб. Това силно повлия и в бъдеще ще повлиява на начините на организиране на човешките

групи, организации, общности във всички области на човешката дейност.

Много от техническите устройства от механични, електрически и индивидуално обособе-

ни се превърнаха в елекгронни, свързани в локални и глобални мрежи със сгремително нараст-

ващи интелектуални и мултимедийни възможности. Това позволява във всяка точка на света

всеки да получава огромен обем мултимедийна информация, чрез която става неделима част от

мрежа от стотици, хиляди и дори милиони участници в конкретни дейности, проекти, операции,

програми и други.

Тези информациони и технологични промени през последните десетина години, както и 06-

щите мегатенденции в развитието на обществото към депентрализацията дадоха началото на нови

видове лидерство и проблематизираха традиционно съществуващите му форми.

Появиха се теории за дистрибутираното (Фзптшед), хоризонталното (Попгоша!), мрежо-

вото (пеймогк), свързаното (соппестед), хайтек-базираното (Риеси-Базед), дистанционното

(Чвгап!) и др. подобни нови форми на лидерство, които все още са в начален етап на формули-

ране и изискват преосмисляне и адаптиране на съществуващите форми на лидерство. Вероятно

ще минат още няколко години, преди да се разработят по-изчистени модели, които да се подло-

жат на анализ и използване в Българската армия.

Емпирични изследвания на лидерството в Сухопътните войски

и Министерството на отбраната

7. Работен модел и програма за лидерството, използвани в Сухопътните войски

Предвид изложените модели, основавайки се на знаменателното изказване на известния

психолог Курт Левин, че „няма нищо по-практично от една добра теория“, както и на идеята, че

нс можем да прескочим от първите направо в последните модели за лидерство, а трябва до

известна степен да повторим накратко в рамките на Сухопътните войски на Българската армия

принципа „онтогенезата повтаря в общи линии филогенезата“, нашата еволюция през послед-

ната година бе следната: -

“ В края на 2003 г. направихме теоретичен преглед на съществуващите модели за лидерст-

вото и за лидерството във военната област, в частност, както и на предизвикателствата, с които

общите модели, оставяйки обзора на моделите за военно лидерство за друго място и време.

“ В началото на 2004 г. психолозите от Г, лавния щаб на Сухопътните войски предложихме

нов модел за психологичен подбор на участниците в мисии в чужбина. Това се наложи поради

факта, че след атентата в Кербала и нашумелия проблем за бойния стрес сред нашите военно-

служещи от Първия батальон в Ирак през януари 2004 г. ръководството на Главния щаб на

Сухопътните войски нареди на психолозите от Сухопътните войски да осъществяват т.нар.

предварителен подбор в поделенията преди подаването на рапортите им за мисия. Във връзка

с това в рамките на половин месец бс разработен и внедрен модел, използван от психолозите

от Сухопътните войски за „предварителния психологичен подбор“. Той се основава на модел

за конфигурация на чертите на участниците в мисии. В него се отчита спецификата на миси-

ите и заеманите длъжности, нещо, което липсва в подборната процедура, използвана от Центъра

за военна психология и психопрофилактика, която е клинично-психологична. Общо в модела

се отчитат и изследват десет групи характеристики, обединени в три области: исихична ус-

тойчивост (включваща адаптивност/пластичност), стресоустойчивост и равнище на само-

оценката; професионална пригодност (включваща общи способности и култура, професи-

онални знания и умения, натрупан професионален опит, мотивация за работа); междуличнос-

тни характеристики (ниво на агресивност, комуникативни възможности, лидерски умения).

Лидерството се оценяваше чрез методиките | РС (по модела на Фидлер) и 1.51 (по модела на

Хърси-Бланчард).

75

За всяка от трите области и десетте групи характеристики се провежда измерване чрез

психотестове и интервю, а получените сурови точки се стандартизират в пет нива. След това

въз основа на скспертни оценки се приписват тегла на областите и характеристиките, различни

за различните мисии, звания и длъжности. В резултат се получават обобщена оценка (от 0 до

100) и профил на всеки кандидат за психологичната му пригодност за конкретна длъжност и

мисия в чужбина. Нивата на тази психична пригодност са пст, от които ниво „0“ е „Непригод-

ност“, ниво „|“ е „Частична пригодност“, а нива „2, „3 и „4“ са съответно „Средна“, „Висока“

и „Много висока“ степен на психична пригодност. В тази статия се правят сравнение и интер-

претация на резултатите от изследване на психичната пригодност според методиката на ЦВпП

и изложената тук методика на Главния щаб на Сухопътните войски.

“ В края на 2003 г. и през първата половина на 2004 г. двама от психолозите от отделепие

„Психолози“ на Главния щаб на Сухопътните войски (първият и вторият автор на настоящия

материал) участваха в Иракската мисия на Българската армия, съответно в Първия и във Вто-

рия батальон. Това им даде възможност да натрупат преки впечатления и опит за военното

лидерство в реалните условия на бойна мисия.

“ През пролетта на 2004 г. въз основа на натрупания от нас опит в Ирак, както и опита на

психолозите от други армии за обучение за мисии, бе разработена шестнадесетчасова повзводна

програма за участниците във всички мисии. Тя се основаше на групови игри, ситуации и дискусии

под формата на психотренинг. За сравнение, използваната до този момент програма на ЦВПП бе

поротна в рамките на 4-10 часа, а като метод съчетаваше лекции с групови дискусии. По програма-

та на Главния щаб на Сухопътните войски бяха обучени всички психолози (над 40) от Сухопътните

войски в рамките на два семинара през пролетта и лятото на 2004 г. В програмата за психологична

подготовка има отделен модул за лидерство.

“ През втората половина на 2004 г. по тази програма бе проведена психологичната подго-

товка на Третия и Четвъртия батальон за Ирак, както и на участниците в мисии на Балканите и

в Афганистан. През есента на 2004 г. в рамките на обучението на Четвъртия батальон за Ирак

бе осъществено и пилотно: оценяване на ефективността на психологичната подготовка. Резулта-

тите от него показаха, че основните фактори за ефективността на психологичната подготовка

са професионализмът на психолога, продължителността на обучението, темата на занятието,

формата на работа.

“ През есента на 2004 г. екипът на отделение „Психолози“ на Главния щаб на Сухопътните

войски заедно с други психолози от Сухопътните войски и от Военноморските сили на Българ-

ската армия започна по програма на Министерството на отбраната -- дирекция „Кадрова полити-

ка и социална адаптация“ разработване на новата система за атестиране на кадровите военнослу-

жещи от Българската армия. В рамките на това изследване, наред с останалите аспекти, се напра-

ви оценка и на лидерските качества на офицерите от Военноморските сили. Бяха използвани

методите на анализ на труда и разработването на т.нар. ВАК скали, включително и за лидерство.

Така последното ще влезе в бъдещата атестационна оценка на кадровите военослужещи.

“ През есента на 2004 г. във връзка с присъединяването ни към НАТО започнаха конкурси за

български военослужещи в щабове на Алианса. Вторият автор на настоящата статия разработи и

внедри модела и основните методи на психологичното изследване на кандидатите за щабовете на

НАТО. Някои от резултатите от тези изследвания, най-вече отнасящите се до лидерството, са

представени по-нататък в частта за емпиричните изследвания.

“ За началото на 2005 г. се планира започването на работа по нова програма за психоло-

гична подготовка на участниците в мисии в чужбина, Тя ще сс основава на използване на ситу-

ации и казуси, извлечени от самите участници в мисии в чужбина. За целта психолозите от

Сухопътните войски под общото ръководство на отделение „Психолози“ на Главния щаб на

Сухопътните войски ще извлекат и стандартизират типични, често срещани ситуации от мисии

на Българската армия в различни региони на света. Обучението ще се изразява в обсъждане,

проиграване и решаване на голям брой казуси.

Основавайки се на нашия модел за лидерство, показан на фиг. 8, в изложението си предста-

вяме някои емпирични изследвания, проведени от психолозите от отделение „Психолози“ на

Главния щаб на Сухопътните войски в Българската армия.

Както се вижда от фигурата, нашият модел на лидерство комбинира модела на ситуативно

лидерство на Хърси и Бланчард, модела на петте нива на потребности на Ейбрахам Маслоу, модела

за четирите стадия на груповото развитие на Брюс Тъкмън, модела на вивата на зрялост на работе-

76

,

щите па Крис Аргирис, модела на Фредерик Хърцбърг за трудовата мотивация, организационните

нива на военната система, подходящи за четирите лидерски стила. Тази му комплексност го прави

удобен за използване както за изследвания, така и за психологично обучение на кадрови военнослу-

жещи. Макар ясно да осъзнаваме неговите ограничения, смятаме, че до момента на изработването

на нат оригинален модел за воснно лидерство, подходящ за Сухопътните войски на Българската

армия, този може да се използва.

Тазк Опепаноп

| Мога ши дзожещ С волта

зоста! Х

с взе /

(е Расгоги, 2 нупепе

«9 о Еастогя

с

а

--- )

Фо

„ез

Фо х

Фо / Х

е, Х

/ 4

/

( 7

Репогтта Еоглила

мъ ---- ле

7 Аг 1з” уУМогкег Мавит СопНпишт

Магиге зуг ту

А

А

Излгпабиге

-г

Фиг. 8

Тол у Мета! Пуетретеопа! шйиепкиав

| с. нет #5 Сотържвейс Бер

Тацу Руса! Сожерньа| я та тър

ВНезрес + Емобкла| Те нака! Ф Но Бвади

Зе йсъз Зегуке ТасНс а! Орегайше

Непот тсиие

щ # Бокавав

Пери 4 Ажвеза нн

Регъспа! Сошлаве Шаро

< рееюряр

5 Вайнта

Ко 9 резгинщ

Фиг. 9. Модел за лидерство на Сухопътните войски на Съединените щати

77

з--------------------------- -----3>

2. Изследвания на лидерството в Сухопътни войски

2.1. Психологичен подбор на офицери (лидери) за мисии в чужбина (фиг. 10)

Сравняването на графиките и таблиците показва, че са налице много големи различия в

класифицирането по групи психологична пригодност както между дапните па Цептъра по воен-

на психология и психопрофилактика и Сухопътните войски за едни и същи кандидати за Третия

батальоп (35,2 90 при ЦВШП и 8,9 90 при Сухопътните войски, т.е. четири пъти разлика), които

са частично или изцяло психологически непригодни за мисия в Ирак, така и между данните на

самия Център спрямо офицерите, кандидаги за Втория и Трегия багальон за Ирак (10,53 90

срещу 35,2 90, те. около 3,5 пъти). И двата вида данни ясно показват, че няма надеждни и

валидни критерии за психологичен подбор на кандидати за мисии от страна на Центъра по

военна психология и психопрофилактика.

Според ЦВПП Според психолозите от Сухопътните войски

ИСИХОЛОГИЧНА ПРИГОДНОСТ - ОФИЦЕРИ

Втори и Трети баъвльон за Ирак.

ГРУПИ ПИСИХОЛОГИЧНА ПРИГОДНОСТ

“ (157 кандидати за Трети пбИрак)

оо | «Според пропедурата па СВ)

90 | 50,

|

. 4842 | 45 52 я

| 40 А ааа

| з0 / А

» | |

“| | Ц

ли | А

35.2 и

“ | ал | и 4 1

» ед <- -- - 1 тт 3 ята

в | 7 Алва тр Е-- -4-10,534 раса ста

а СВЕН. с! , , „чов.

Първа гра на | Впора груна. превера Одо Втора и Трета. Зса1рр. ЦВТ ) гръцви те гр. ЦВПП) зе агр. цви а ЦВПП)»

трупи исиходогична имигодност.

Один - Втори Фан свесс Офилери - Трети бвл | групи ИСИХОЛОСАЧИА ПРИГОДНОСТ СВа ЦВИП»

Фиг. 10

Психологична пригодност на офицери, кандидати

за Ирак (Втори и Трети батальон)

Изследване на ЦВШ1 Изследване на психолози

от Сухопътните войски

Психологична пригодност за мисия Исихологична пригодност за мисия

Групи За Втори За Трети Груни За Трети

батальон батальон | батальон

| Първа група Пета група

и ри (ВП) | (СВ) 5,7

Първа група | Четвърта

(ЦВПП) група (СВ) 45,2

, Първа група Трета група

и Първа група 84,2 64,9 (авпП) | (СВ) | 401

Втора група Втора група

; 3 27,1

Втора група 10,5 , (ЦВпО) (СВ) | 83

. Трета група Първа |

Грета група | 0 7.5 (Цвпо) група (СВ) | 06

Втора и трета г Втора и трета |

група 10,53 35,2 група | 8,9

78

В специализираната литература се смята, че допустимата грешка трябва да е в рамките до

10 6, а тук тя е между 300 и 400 90. Тези статистически данни се потвърждават и от други

източници. Кандидат, който е поставен от ЦВПП в Първа група, т.е. напълно пригоден, е върнат

от Ирак като неприголен, а друг от Първа група е предупреден за уволнение за дисциплинарни

нарушения и загива, карайки безразсъдно кола. И обратно, в Трета група е включен кандидат,

който има пет мисии в чужбина, и след отказа на Центъра по военна психология и психопрофи-

лактика заминава за Ирак каго охранител, нает от частна фирма от Великобритания, и то в най-

опасните зони на Багдад и Мосул. Не се изследва и лидерството им. Изводът е, че процедурата

на Сухопътните войски е по-валидна от процедурата на Центъра по военна психология и пси-

хопрофилактика.

2.2. Ефективност, пластичност и лидерски стил при офицери от иракска мисия (фиг. 11).

В хода и след приключване на мисията на Втория батальон в Ирак неговият психолог (първи-

ят по ред автор на настоящата статия) провсде изследване на връзката между оценките за лидер-

ския стил на офицерите (измерен чрез индексите по доминантността и афилиацията, получени

като самооценки и оценки от командири на реално и идеално „Аз“) и оценката за показана

ефективност и пластичност по време на мисията (измерени чрез експертна оценка от трима

офицери от командването на Втория батальон).

Реална и идеална оценка на доминантността и афилнацията.

Влиянве върху ефективността и пластичността при командир

на взвод и командир на рота от Втори лпб- Ирак

1

491 |

ВЕ

ши /

А «КОК /

И з 738 тя " 38 та 7

( «7.3 /

В и д /

/ 72 | - г аа /

«4; в 4 6.8з 62 ча ОВ х 68з

658 6.67 х 6.58 - 6.87 х

- 620 Х

6 - 6: зн 7 Би

/

"332 да „2423 / 5

а #4.75 7 4.75

#445

ч и 4

"355 з4в

к3.05

иа 2.44 ЗЩ)

г “ е 78 1.84 #4

"#6

|

с: : г ; . ВЕ

щ кваор квзпро “ кввьо квоРЛ КР КВ Пр КВ 2ар КВ РБО КВ РЛП

-+-СО Реал ДОМПН. 4 СО Мал АФИЛ. Еуекинносг Пластитост | -- со ижалдомин. + СО Илеал АФИЛ. Ефеккипност Пласгочност

Фиг. 1

От графиките на фиг. |1 се вижда, че по-високи оценки за ефективност и пластичност са

получили командир на взвод на 2пр и командир на взвод на РБО, които имат балансирани меж-

дуличностни стратегии (т.е. по-ниски стойности за доминантност и по-високи за афилиация),

докато командир на рота и командир на взвод на пр и командир на взвод на РЛП имат по-ниски

показатели за ефективност и пластичност и съответно небалансирани междуличностни страте-

гии (или високи стойности по доминантносг и ниски за афилиация, при командир на рота и

особено при командир на взвод на пр, или твърде висока афилиация и средна доминантност).

Като цяло тези данни потвърждават моделите за поведенческо и ситуативно лидерство, съответ-

но на Мутон-Блейк и на Хърси-Бланчард. Интересен е емпирично наблюдаваният факт, че

изследваните офицери интуитивно или съзнателно разбират и оценяват своите дефицити. Това

проличава от динамиката на оценките за реално и идеално „Аз“, къдего оценкитс за идеално

79

„Аз“ при изброените офицери, които имат дисбалансирани междуличностни стратегии, се стре-

мят да минимизират тези дисбаланси. Това говори, че у тези офицери има определен потенциал

за корекция на поведението и при целенасочени усилия от страна на командването на батальо-

на, подпомагано от психолозите в България или в състава на мисията, те могат да преодолеят

лидерските си дефицити.

1.3. Лидерски стилове на офицери от мисия в Ирак

При психологичния подбор и последващото психологично обучепие за мисията в Йрак

бяха изследвани много офицери. Поместваме резултати от факторен анализ на резултатите от

двата скринингови психотеста за лидерство, които бяха използвани. Единият от тях (ГРС по

Фидлер) измерва предпочитаната обща насоченост в лидерския стил на офицера - към задачите

или към взаимоотношенията с подчинените и колегите. По-високите стойности по този тест

означават насоченост към задачите, а по-ниските - насоченост към взаимоотношенията. Втори-

ят тест (1.51 по Хърси-Бланчард) измерва наличието и изразеността на всеки от четирите лидер-

ски стила според модела за ситуационно лидерство на Хърси-Бланчард, т.е:

» директивен стил („Прави, каквото ти казвам“) - подходящ при подчинени с ниски способ-

ности (липса на знания, умения, опит) и ниска мотивация (неувереност, нежелание за работа);

» насочващ стил (спечелване на подчинените) - подходящ при подчинени с ниски способ-

ности и висока мотивация (увереност, желание, вживяване в работата);

» подкрепящ стил (подкрепа и консултиране на подчинените) - подходящ при подчинени с

високи способности и ниска мотивация;

» делегиращ стил (доверие и прехвърляне на отговорностите върху подчинените) - подхо-

дящ при подчинени с високи способности и висока мотивация.

Резултатите от факторния анализ на лидерските стилове показват, че: четирите лидерски

стила, както се вижда на фиг. 12, са взаимно ортогонални, като се оформят два основни факто-

ра, т.е. две полярни двойки - директивен и подкрепящ, от една страна, и насочващ и делегиращ,

от друга. Това разпределение потвърждава статистически модела на Хърси-Бланчард. Индексът

на другия тест (РС) в полюса му за насоченост към задачите също с според предвижданията на

двата модела, т.е. той е близо до директивния стил, което може да се ингерпретира като по-

голяма насоченост към задачите.

Тапаез Со шет .

1 и Сотропеп! Ро! т Кота! ед Зрасе

юм -0,93 0,04 19

юайй 0,86 0,05 рс-вит се!

КАКС 0,69 0,51 гапо

СокЯ лат -0,16 -0,87 9 е

ТЕЛ, 0,39 0,70

тРС КОМ -0,20 0,68 | оп зей

00е-+

«ч

с

Ф -54

е

е

Е соп8

О -10 7

-то -Ъ 050 5 10

Соатропеп! 1

Фиг. 12. Психологични изследвания на лидерството в Сухопътни войски

(от подбор, обучение, сертификации на и за мисии). Факторен анализ

3. Програма на психологичната подготовка за мисии в чужбина

3.1. През 2004 г. усилията на психолозите от Сухопътни войски се концентрираха върху

психологичната подготовка за мисии (Ирак, Афганистан, Босна), психологичното осигуряване

на терен (2п6-Ирак); психологична сертификация (Ирак, Афганистан, Босна).

80

3.2. Основни елементи на програмата за психологична подготовка За мисии в чужбина: вре-

метраенс на психологичната подготовката - между 12 и 24 часа (според мисията); формат на

психологичната подготовка - повзводно; подход към психологичната подготовка - интерактивно-

екпериенциален; съдържание - модулност; оценка на ефективността;

3.3. Основни модули на програмата за психологична подготовка за мисии в чужбина са

очакванията, предизвикателствата и нуждите на участниците в мисии; психичната адаптация на

участниците преди, по време и след мисия; културалната адаптация на участниците към страна-

Та, в която е мисията, културалната адаптация към представителите на мпогонационалните сили;

групова съвместимост, екипност и сплотеност по време на мисия; действията при екстремни

ситуации по време на мисии; междуличностните и междугруповите конфликти и тяхното реша-

ване в мисия; културален, професионален и боен стрес и умора по време на мисия и спрявянето

с тях; семействата на участниците в мисия - проблеми и решения; командно-лидерските уме-

ния, Стил и практики по време на мисия, както и два модула за психологични тестове и консул-

тиране на участниците.

3.4. В модула „Лидерство“ от програмата за психологична подготовка за мисии в чужбина

участват всички взводни и ротни командири, както и щабът на батальона и многонационалният

елемент (когато се прави от психолози на Сухопътните войски). Продължителността му е между

2 иб часа според мисията и възможностите; форматът му интерактивно-експериенциален психо-

тренинг в малки групи, съдържанието - практически упражнения и игри, самодиагностика на

личния лидерски стил, групови дискусии, изложенис на моделите за лидерство. Оценката на ефек-

тивността се осъществява интерактивно и чрез въпросник.

3.5. В модула „Лидерство“ се акцентира на ситуационните модели за лидерство, т.е. на 1)

модела на Фидлер; 20 модела на Хърси-Бланчард - комбинирания модел; предстои включване

през 2005 г. в програмата на 30 моделите на Редин и Роскин, моделът за трансформационно и

базирано на принципи лидерство, за дистрибуираното лидерство, както и конкретен опит под

формата на казуси от проведени мисии.

4. Лидерски стилове при кандидатите за щабовете на НАТО.

Както споменахме, през есента на 2004 г. бяха проведени редица конкурси за кандидати за

щабовете на НАТО. Психологичното изследване на кандидатите бе направено по модел и методи,

предложени от втория по ред цитиран автор на настоящата публикация, а участие в самото изслед-

ване взсха психолози от Министерството на отбраната, Тенералния щаб, Военната академия, Воен-

ното контраразузнаване Военната полиция и Сухопътните войски. До момента на представянето на

статията бяха изследвани над 70 кандидати. В статията са представени обобщени резултати, засяга-

щи изследването на лидерските им стилове.

4.1. Усреднен профил на лидерските стилове при офицери (по 1.51)

На фиг. 13. е представен усреднен профил на лидерските умения според модела на

Хърси-Бланчард на 72-ма офицери и сержанти, кандидати за работа в щабове на НАТО.

Най-изразен е директивният стил (18,71), следван от насочващия (15,82), след това от деле-

гаращия (15,42) и най-слабо изразен с подкрепящият стил (13,00). На фиг. 14 са дадени

индивидуалните профили на извадка от 18 офицери. Като цяло индивидуалните профили

повтарят усреднения профил. Наблюдаваният профил, според модела на Хърси-Бланчард,

е характерен за насоченост главно към задачите и е подходящ за работа с подчинени с

относително ниско ниво на професионална зрялост. Този профил, като цяло (изключение

донякъде правят данните за четвъртия лидерски стил - делегиращият), е адекватен за коман-

дири на малки войнски единици (например взвод), съставени от военнослужещи с невисоки

способности и средна мотивация за работа. Той е подходящ и за полеви командири или за

работа в среда, близка до бойната. Професионалната среда и професионализма на колегите

в щабовете на НАТО обаче са доста по-различни, дори полярни, от тези, спрямо които е

адекватен лидерският стил, показан от повечето кандидати. На тази основа могат да се на-

правят с немалка степен на вероятност изводите:

“ немалка част от кандидатите имат сходни лидерски стилове, които са по-подходящи за

полеви, а не за щабни условия на работа;

“ ако този стил на взаимоотношения с околните не се промени и адаптира към специфична-

та среда на щабовете на НАТО, доста от нашите представители в тях. ще имат относително

продължителен и труден период на адаптация към различни за тях условия на работа, спрямо

които те трябва да си изработят относително бързо нови стратегии за справяне и работа;

81

" в отделни случаи са възможни затруднения и дори невъзможност за промяна на стила на

взаимоотношенията. Това може да доведе до вътрешна неудовлетвореност от начина на работа

или в отделни случаи до възникване на напрежение с околните (фиг. 13).

20 дот

18 сад

3.52 15,44

14 --а-<<-

2:00

10 -

12

тЕТ, 5ЕЦ, сом ком |

Фиг. 13

Е и ши - |--Ф-- Зепев!

| бейев2

Зейезз

25

|

|

| - > бейез4

| -Ж-- 5епйез5

-»-- Зепевб

| --+-- Зейев7

|

|

Зепевв

-- Вейез9

Зепев10

| | Зепев11

| 8епев12

| -- Вейо513

ти - бейев14

1 -< “" бепев15

| Зейез16

т т | Зепев17

ТЕП. 51 БЕЛ, 52 СОМ5 53 ТОМ. 54 ----- бепез18

Фиг. 14. Данни за профила на лидерските стилове при извадка на осемнадесет офицери (1.51)

4.2. Лидерски стилове при кандидатите за щабовете на НАТО (различия по звание)

Както се вижда от фиг. 15, не се наблюдават особени различия в лидерските стилове между

офицерите според званието им (изключение правят само капитаните и донякъде майорите, но те

са много малки групи (по 3-5 души) и наблюдаваното различие може да се дължи на случайни

фактори). Тези факти могат да се интерпретират като произтичащи от общ социокултурен и

професионален стил на управление в Българската армия, формиран вероятно в началния пери-

од на кариерата като кадрови военнослужещ - във военното училище и през първите години на

службата. При по-младшите офицери (капитани и майори) се забелязва известно изместване на

82

профила на лидерския стил към пик във втория и третия стил - профил, характерен за офицери-

те от армиите на НАТО, и от американската армия, в частност. Старшите офицери (подполков-

ници и полковници), от своя страна, имат най-висок делегиращ стил, което означава, че биха

имали и най-малки проблеми в адаптацията спрямо щабен тип взаимоотношения.

25 милата

ЕЕ. Юи В. а сие)

а -#-- Полковник

---- Подполковник

10 Майор

--к--- Капитан

-ж- Сержант

5 -#- Гражданскс

С-р-вине

|

т Т т ши!

51 ТЕП. 52 5ЕП, 53 СОМБШЛ 54 ОВГЕСАТЕ

Фиг. 15

4.3. Лидерски стилове при кандидатите за щабовете на НАТО (различия по пол)

На фиг. 16 е показано разпределението по пол на четирите лидерски стила. От него се

вижда, че жените имат най-високи показатели по втория и най-ниски по третия стил, докато при

мъжете те са по-равномерно разпределени. Най-общо това означава, че българските жени в

щабовете на НАТО ще акцентират повече на междуличностните, отколкото на професионални-

те аспекти в работата, и ще бъдат склонни на по-голяма подчиненост, отколкото мъжете. Българ-

ските мъже офицери ще имат по-балансирани стратегии в работата си.

Зара

|

в -418,46 |

Ам

е Теа. аа -+авя

20 ии даа оо заотенасио тт

„41

14 14.08 Ван 14,46

Зава

12 |

0 Т Т

81 ТЕЦ 82 ЗЕП. зз сомзш 54 ОПЕВ

| фФ МЪЖЕ (Ч-60) с в ЖЕНИ (М-12)

Фиг. 16

83

На табл. 3 са дадени корелационите връзки на четирите лидерски стила както помежду си,

така и с единадесет други психологични и социодемографски характеристики. Характерът и

посоката на тези корелации като цяло са в съответствие с предсказанията на модела на Хърси-

Бланчард, което означава, че той може да се използва като работещ модел и в по-нататъшните

изследвания за лидерството в Сухопътните войски.

Таблица 3

Корелации на четирите лидерски стила с психологични характеристики

на 72-ма кандидати за многонационални щабове на НАТО

Лидерски стил 1 Лидерски Лидерски Иидерски

Жж Характеристики (51. Тей) стил 2 стил 3 стил 4

ге (82 дей) (53 Сопвий) | (54 Рейегаге)

1 Лидерски стил 1 (81 Те!) 1.00 0.22 0.00 0.04

2 Лидерски стил 2 (82, Зе) 0.22 1.00 0.06 0.12

3 Лидерски стил 3 (53 Сопзи!) 0.00 0.06 1.00 0.18

4 Лидерски стил 4 (54 Пейера!е) 0.04 0.12 0.18 1.00

5 Реално „Аз“ - самооценка 0.08 0.25# -0.18 0.04

6 Идеално „Аз“ - самооценка 0.17 0.26» -0.14 -0.02

7 Доминантност (Геагу) 0.14 0.23 -0.12 -0.09

8 Афилиативност (Гсагу) -0.18 -0.15 -0.09 0.34##

9 Мъжественост 0.20 0.24# -0.09 0.18

10 | Женственост 0.01 0.19 -0.27# О.33#ж

1 Психологическа дезадаптация 0.07 0.08 0.14 -0.10

(Сщ 12)

12 | Невербален интелект 0.10 -0.02 0.00 -0.02

13 Вербален интелект 0.05 -0.10 -0.03 011 |

14 | Звание -0.11 0.00 -0.06 0.33##

15 | Пол 011 0.22» -0.05 -0.22#

Многообразието и динамиката на военната среда и нарастващото участие на Българската

армия в операции зад граница императивно указват посоките и приоритетите в подготовката на

войските. Неразделна част от комплекса военни умения, водещи до очакваната ефективност, е и

лидерската подготовка на командния състав.

Представените от нас тези по-скоро очертават търсенията на екипа ни в тази област и визи-

рат съществуващи постижения и дефицити. Значимостта на тази подготовка се свързва и с осигу-

ряване на максимална безопасност на войсковите структури и на отделните бойци в процеса на

бойното им използване на терена на мисиите. Актуалността на лидерството се усилва от факта, че

в хода на мисиите задачите се изпълняват от малки екипи, ръководени от командири на ниските

йерархични равнища, разделени в пространството и времето.

Несъмнено има какво още да се изследва, разработва и прилага, за да се оптимизират демон-

стрираните до момента лидерски практики от българските командири, работещи в мултинацио-

нална среда. Систематизирането на опита в тази посока и развитието му е само началото на един

необходим процес, съпътстващ промяната в Българската армия. Надяваме се на следващия фо-

рум да представим нашите резултати в полето на лидерството.

Иванова, С. Транзакционно и трансформационно лидерство в армията. В: Българският път към НАТО.

Перспективи и предизвикателства. - Национален военен университет „Васил Левски“, В. Търново, 2003.

Рандев, П. Метаеволюция на психологичните и социалните теории и практики. Непубликуван матери-

ал. С., 2001.

Ранден, П. Математически метафори за описание и обяснение на метасволюцията на различните теории

и практики - от сдномерни, през дву- и тримерни към многомерни модели и пространства. Непубликуван

материал. С., 2003.

84

Ауо По, В. В. Вазз. Те Еш Капре о1.садет5 тр ОПеувюртепг: Вазк ап Адуапсед Мапиа!, Вшрйапиоп,

Ку: 1991.

Вазв, В. Геайтр апд Регюпнапсе Всуоп4 Ехресацопв. МУ: Егее Ргезв. 1985.

Негвеу, Р., К. Вапсваг4. Мапаретепг оР ОграшгаПопа! Вейамог: ИаПатв Нитап Кевошгсев (Епойечуоой

СИВ, МГ: Ргеписе-Най, Тс.), 1969.

Неткеу, Р, К. ВапсНата, О. Дорпвоп. Мапаретеш о! ОгратгаНопа! Вевауюг: ОщШгтр Нитап Кевошсез,

(Епр еугоод СИ, МТ: Ргеписе-Най, тс.), 1996.

НипЬ)., 1. Вап. Г.еадегбтр оп Ше Риште Вайебела (Хеу УогК: Ретгатоп Ргезв, пс.), 1985.

05 Ату. ЕМ 22- 100. Агту Г еадетвтр: Ве, Кпом, По. Муавитетоп, ОС: Нсаддиапетв, Пераптеш оР Ще

Апту, 1999.

Уап Неег)О, С. УЩ. Мпиагу 1 еадетзитр: Ап Огратгайопа! РегвресНуе (Стеепулсн, СТ: ЗА Ргезв,

тс.), 1986.

ЕТей!ет, Е ТНеогу оГ Теадететр Е МесНуепезв, 1967.

85

Георги Карастоянов, Димитър Ташков

МИСИЙНО КОМАНДВАНЕ

Когато една организация трябва да изпълни определе-

на задача и има по-малко информация, отколкото е необ-

ходимо за изпълнението й, може да реагира по един от два-

та начина.

Първият е да увеличи капацитета за събиране и обра-

ботка на информация, вторият е да структурира и прест-

руктурира организацията (а и самата задача) по такъв

начин, че да й даде възможност да действа на основата на

по-малко информация. Тези подходи са взаимноизключващи

се. Неуспехът при използването на един от двата автома-

тично води до спад в равнището на изпълнение.

Мартин ван Кревелд („Соттапа т Йаг“, р. 269)

Тези думи отразяват същината на двата основни отговора на фундаменталния проблем, с

който се сблъсква командването на бойното поле - за неопределеността (несигурността, неяс-

нотата, нестабилността, непостоянството, недостига на информация). Първият отговор означа-

ва да се търси определеност (сигурност) като основа за ефективно командване, а вторият - да

се приеме неопределеността като факт и да се научи да функционира независимо от него.

Първият отговор на неопределеността означава да се намали несигурността чрез създава-

нето на мощна високоефективна система за командване и контрол (С2), в състояние да обра-

ботва огромно количество информация и да намали до голяма степен неизвестността. Резул-

татът е детайлно командване (деаПед соттапд). Този подход произтича от убеждението, че ако

се наложат ред и сигурност на бойното поле (което се характеризира с безредие, хаос и неси-

гурност), успешните резултати ще са предсказуеми. Моделът на действие е актуален допреди

петнадесет години, когато все още съществува блоково противопоставяне между Варшавския

договор и НАТО. И от двете страни на всички равнища с известно или е планирано кой какво

прави. Щабовете разработват различни варианти на действия въз основа на предположенията

за действията на вероятния противник, а формированията се готвят за изпълнението им. За

вероятния противник се знае почти всичко - от навиците на командира до числения състав и

бойните възможности.

Вторият отговор предполага мисийно командване (1158101 соттапй), което приема тур-

булентността и неопределеността на войната. Вместо да повишава нивото на сигурност, то на-

малява степента й, от която се нуждаем (МСОР 6, 1996). Операциите на въоръжените сили от

началото на ХХ век, включително и за поддържане на мира, в които Българската армия участва

със свой контингенти, предполагат много повече неопределеност, отколкото преди години.

Понякога даже не е ясно кой е противникът. Опитът от Босна и Херцеговина може да бъде

полезен в Ирак, но може и да навреди, защото всяка мироопазваща операция по различни при-

чини е уникална. Това предполага армията от обучаваща се организация да се превърне в само-

обучаваща се, да се учи в движение, да се самообучава за всяка мисия. В този смисъл мисийно-

то командване е моделът на командване в началото на ХХ век.

Концептът за мисийното командване не е нов. Смята се, че идеята за възникването му може

да се отнесе към 1806 година, когато пруският военен елит започва да преосмисля схващанията

си за командването след съкрушителните поражения, нанесени му от армията на Наполеон.

Първоначалните реформи в пруската армия започват през 1812 година, когато генералният

щаб се отказва от маневрите по строго определен план, а инициативата и независимото мислене

и действие на висшите командири се превръщат във важни фактори. На по-ниските равнища на

командване обаче колонната тактика и струпването на много войски все още налагат ограниче-

ния при воденето на боя.

Революцията във военното дело в средата на Х1Х век, свързана с новите пушки, коиго се

пълнят не през цевта, а отзад посредством магазин, води до трансформирането на пехотата и до

възможност за доразвитие на концепцията за мисийното командване. Войните на Германия за

86

обединение срещу Дания (1864 г.), Австрия (1866 г.) и Франция (1870 г.) доказват, че напредъкът

в развитието на оръжейните системи дава възможност за развитие на военните доктрини. Смята

се, че фелдмаршал Хелмут фон Молтке, началник на генералния щаб на пруската армия от 1857

до 1888 година, изиграва решителна роля за създаването на този концепт и развитието на нова

концепция за дисциплината в армията. Със своите публикации, официални документи и особе-

но с поведението си на лидер той представя новата командна доктрина (И744ег 2002).

Фелдмаршал Молтке пише: „Разнообразни са ситуациите, в които един офицер трябва да

действа въз основа на собственото си разбиране за ситуацията. Ще бъде погрешно, ако той

трябва да чака заповеди в моменти, когато такива не могат да дойдат. Но най-продуктивни ще са

неговите действия в рамките на замисъла на командира“ (Цит. по Илдек, 2002).

Всъщност това е ключовият принцип на доктрината, която по-късно ще бъде наречена „Ауф-

трагстактик“ (Аийгарзгак!К): подчиненият да действа, следвайки основните насоки на старшия

командир - като познава неговия замисъл, той ще работи за постигането му. Дисцишината вече

не се схваща като следване на заповеди, а действие в съответствие със замисъла на комапдир.

Появява се и фразата „обмислено подчинение“. През 1877 г. генерал Мекел пише: „Насоката

(замисълът) трябва да има две части. Първата е описание на общата ситуация и цялостния замисъл

на командира. Втората част е специфичната задача. Замисълъг на командира трябва да бъде абсо-

лютно ясен, като се фокусира само на същественото. Задачата не бива да е обременена от много

детайли. Старшият командир не трябва да казва на подчинения КАК да изпълни задачата. Смисълът

на първата част на насоката е да даде на подчинения свобода да действа в границите, поставени от

цялостния замисъл на командира“. В ръководството за полева служба на германската армия от

1888 г. се признава, че боят бързо става хаотичен. Акцентира се на независимостта на мисленето

и действието, като се посочва, че „липсата на действие или забавените действия са много по-

сериозен провал, отколкото да направиш грешка при избора на средствата“. Отговорност на все-

ки офицер е да използва ситуацията от гледна точка на ползата за цялото. Водещ принцип на

действие следва да бъде намерението на старшия командир. Офицерите трябва да си задават въпроса,

какво би ми заповядал да извърша моят началник, ако беше на моята позиция и знаеше това, което

знам и аз. Разбирането на замисъла на командира е зте дпа поп (от лат. без което не може,

безусловно) за независимите действия (Йоненз, 2004). „Прави се разграничение между Вей чакик

(Вет - от н. ред) в смисъл на контрол чрез детайлни заповеди, и Аийтарз(ак!йк (Аийгар - от н.

задача или мисия) като насочващ контрол“ (Геопйака, 1997, р. 113).

Навлизането на мисийното командване в германската армия не върви особено гладко. Кон-

венционалните тактици (погтаЦцаК!Кег) са силно контролиращи и искат да специфицират дей-

ствията на войските на бойното поле до най-дребните подробности. Те смятат, че детайлните

заповеди ще противодействат на разсейващия ефект, осъществен чрез въвеждането на модерни

оръжия, и предполагаемата неограничена независимост на ниските командни равнища. Докато

ауфтрагстактиците приемат независимостта на малките бойни единици като следствие от мо-

дерните въоръжения.

Терминът ауфтрагстактик се появява в началото на 90-те години на ХТХ век и е измислен

от противниците му с идеята да изразява презренис. Всъщност те смятали концепта като запла-

ха за военната дисциплина и дори" за всичко военно. Независимо от това от 1914 г. до сега

ауфтрагстактик е основополагащ принцип в германската военна доктрина. Той и концептът за

вътрешното ръководство (теге Еигипр) са крайъгълните камъни на съвременното военно ли-

дерство в германската армия (И744ет, 2002).

Ауфтрагстактиците са на мненис, че универсалните рецепти са изключени по време на

война. Тактическите решения трябва да се оставят на младшите командири. Всичко друго би

застрашило духа на инициативата. На младшите военни лидери трябва да се има доверие, за да

могат да вземат правилните решения. Армията следва да се научи да живее с хаоса и да се

възползва от него, а не да се опитва да го контролира.

В наши дни моделът на ауфтрагстактик е основата, на която се развива концепцията за

мисийното командване. Ще направим кратък преглед на схващанията на някои армии за него-

вото прилагане.

В армията на Германия ауфтрагстактик е главен принцип на командване и контрол. Той

се основава на взаимно доверие и изисква от всеки войник непоколебима, твърда посветеност

да изпълнява служебните си задължения. Командирът информира за замисъла си, поставя ясни

постижими цели и дава необходимите сили и ресурси. Той ще заповяда детайли по изпълнени-

87

ето на задачата само ако дсйствия, които служат за изпълнението на една и съща задача, трябва

да бъдат синхронизирани и ако политическите или военните ограничения го налагат. Коман-

дирът дава свобода на действие на подчинените си лидери за изпълнение на мисията. Следова-

телно този концепт е повече от поставяне на мисия на подчинения и даване на свобода на

действие за изпълнението й. Става дума и за специфициране на задачите и рамката, в която да

бъдат изпълнени. Старшият командир осигурява всички необходими ресурси за изпълнение на

мисията, следователно това е и отговорност на изпълнителя. Неговите умения, творчество и

посветеност са ключов момент за изпълнение на задачата. Ауфтрагстактик е не само тсхника за

издаване на заповеди, но и изисква съответен тип лидерство (Ий4ек; 2002).

За сухопътните войски на САЩ мисийното командване е предпочитаният концепт за ко-

мандванс и контрол. То представлява водене на воснните операции децентрализирано, за ефек-

тивно изпълнение на мисията. Успешното мисийно командване е резултат от упражняването на

дисциплинирана инициатива от подчинените лидери на всички равнища в контекста на замисъла

на командира за изпълнение на мисията. Изисква среда на доверие и взаимно разбиране и се

опира на следните четири слемента: замисъл на командира, инициатива на подчинените, заповед

за мисията, наличие на необходими ресурси (ЕМ 6.0, 2003).

В армията на Великобритания (Вий Пе/епсе Оосйтне, 2007) мисийното командване се

разглежда като сърцевина на философията за командване във въоръжените сили и централна

тема, която прониква през цялата доктрина. В основата му са пет принципа: единство на усилия-

та, децентрализация, доверие, взаимно разбиране, навременпо и ефективно вземане на решения.

Ключовите елементи при осъществяването на мисийното командване са командирът да бъде

сигурен, че подчинените разбират неговото намеренис, мисията си и стратегическия (оператив-

ния и тактическия) концепт; подчинените знаят какви резултати трябва да постигнат и зашо; те

имат достатъчно ресурси; командирът използва минимум контрол, за да не ограничава свободата

на действие на подчинените; те сами решават как най-добре да изпълнят задачата (Йойен, 2004).

Според схващанията в холандската армия мисийното командване трябва да се използва

във всички видове операции, както в бойни, така и в различните видове операции, различни от

война. Неговата същина се основава на автономност на действията, яспота на целитс, адсква-

ност на средствата и доверие между командирите.

Автономността е централен елемент на мисийното командване. Командирите трябва да пре-

доставят свобода на подчинените при избора на начините за изпълнение на задачата освен при

изключителна необходимост от ограничения. Това предполага, че те на всички равнища са в състо-

яние да носят отговорност за решенията и действията си. Високото ниво на автономност се осно-

вава на допускането подчинените да разбират замисъла на командира, собствената си мисия и

задачите, които трябва да изпълнят. За да бъдат достатъчно автономни, подчинените командири

трябва да са снабдени с необходимите средства за изпълнение на мисията. Командването зависи

и от качеството на взаимоотношенията между командирите. Предварителни условия за упражня-

ването му са високият боен дух на подразделението, единството на гледните точки, сплотеността

и взаимното доверие (Рогейаат Кгатег, 2004).

Мисийното командвапе в армията на Канада е армейската философия на командване в

контекста на маневрения подход за водене на боя. Има три основни принципа: важността на

разбиране замисъла на старшия командир, ясната отговорност за изпълнението му, навремен-

ното вземане на решение.

Подразбиращо изискване е основната отговорност да се действа в рамките на замисъла на

старшия командир. Това изисква стил на командване, стимулиращ децентрализираното вземапе

на решение, свобода и бързина на действията и инициатива (Сапайа, РУО, / 996).

От самото възникване на израелската армия „се акцентира върху един неформален, ино-

вативен команден стил, разговорно наричан организиран хаос... Израелската система за обуче-

ние се стреми командирите да бъдат обучанани, да са в най-малка степен зависими от по-стар-

шите при вземането на решение как да действат“ (Мадег, 2002, р. 3). В резултат на това по

време на войната през 1967 година бригаден генерал Гавиш, командващ Южното израелско

командване, изпълнява именно мисийно командване: дава заповеди на командирите си и „ги

оставя да изпълнят мисиите, вземайки под внимание задачите и силите, с които разполагат,

както и собствената си личност“. До голяма степен вследствие на този. подход Шестдневната

война приключва с успех за израелците, докато опонентите им, придържащи се към детайлното

командване, са разбити (Майек 2002, р. 3).

88

В таблица | с направено сравнение между детайлното и мисийното командване (ЕМ 6.0,

2003).

Таблица !

рът Со | Детайлно командване | Мисийно командване |

| Допуска, чс войнатае: | детерминистична па | вероятвота пипа

по предсказуема По | непредсказусма пипа

Приема: реда по безредието, хаоса по

сигурността, опредслеността, несигурността,

В лешотата поп | неопределеността, неяснотата. |

| Тенденции към: пп „| Централизация децентрализация ши

| принуждени 5 | доброволнот папи

а формалност “5 неформалност 1

| силен контрол 5 слаб контрол ша

| надожена дисциплипа | самодисциплина и

| подчинение пи инициатива |

Съгласие пп | Сътрудничество 4

- оптимални решения (но бавни) | приемливи решения (бързи)

способности за изпълнение на | способности за изпълнение на

ре |-заданата па всички равнища “| задачатанавъжа по

| Комуникации експлицитни | имплицитни пп

| вертикални | хоризонтални и вертикални |

| линеарни По | интерактивни | и

„Организационен тип йерархичен | оргапичен а

бюрократичен со радхок

щ технически/п поцелурни задачи водене на операции

„| науката за войната и йзкуството на войната

„Подходящо за:

| Подходящ лидерски стил | директивен | „| делегиращ ш

| транзакционен | трансформиращ (промеиящ) |

Много воснни общности, теоретици и практици са силни поддръжници на мисийното ко-

мандванс, особено Морската пехота на САЩ. В официална публикация, дискутираща предим-

ствата, недостатъците и приложимостта на двете командни философии при различни обстоягел-

ства, се заключава, че „военните често предпочитат детайлното командване, но нашего разби-

ранс за природата на войната и уроците от историята показват неоспоримото предимство на

мисийното“ ( (15. Магте Согрз, 1996, р. 80).

Въпрски че основното приложение на мисийното командване е войната, спецификата на

различните видове операции за поддържане на мира и уникалността на всяка конкретна опе-

рация предполага мисийно, а нс детайлно командване, така добре описано в бойните устави.

По този повод германският генерал Видер пише: „Принципите на мисийното командване са

приложими и в операциите за полдържане на мира, но са субект на ограничения, които често

стесняват свободата на действие. Тези уникални ограничения обикновено са политическите

дименсии па операциите. Тъй като операциите за поддържане на мира са обект на интензивно

медийно отразяване, действията на всеки войник могат да се видят в реално време във всеки

дом с телевизор и полигическите лидери трябва да дават отговор за тях незабавно. Натискът

върху политическите лидери е много силен. Той често генерира тенденция да контролират

всичко“ (Иладет, 2002).

Основните посгулати на мисийното командване, като автономност, яснота на. целите, адек-

ватност на средствата и доверието, са изследвани интензивпо през последните години и са опи-

сани в редица трудове за приложението им в миротворческите операции. Установява се обаче,

че командирите трудно делегират власт и винаги намират причина за централизация или микро-

мениджмънт. Когато ситуацията е неопределена, политически деликатна, централизацията из-

глежда приемлива, защото те смятат, че ситуацията трябва да се контролира, особено ако към

тях се насочат прожекторите на медиите. При стабилна ситуация се установяват стандартни

89

процедури, а командирите трябва да се справят само с неочакваните ситуации.

Често задачите на военните формирования са неясни поради непознаването на полицейски-

тс функции, неизвестността и опасностите в ситуацията; политическите фигури все още не са

решили какво трябва да се направи. В доста изследвания се посочва, че използваните в операци-

ите средства са нсацскватни, тъй като „Вшев о епраретсш“ са твърде стриктни и ограничаващи

или пък войниците не могат да се справят с комплексността на миротворческите опсрации. Вза-

импото доверие не може да бъде гарантирано, когато военпослужещите не са подобаващо под-

готвени или нямат правилни нагласи. Според изследванията, независимо че в миротворческите

операции е необходимо да се прилага мисийното командване, на практика е трудно да се работи

в контекста на основните му принципи (вж. по-подробно Гооешат, Катег, 2004).

Очевидно задачите на Българската армия диес, и особено след приемането на страната ни

за член на НАТО, са доста по различни отпреди години. Светъг около нас, а и заплахите за

националната сигурност са различни. Армията ни се готви да води бойни действия не самосто-

ятелно, а в коалиционен формат. В близко бъдеще ни очакват нетрадиционни войни, асиметрич-

ни войни, различни видове операции за налагане, поддържане и изграждане на мира. Посоче-

ните дотук схващания за командване показват, че повечето от страните - членки на НАТО,

смятат мисийното командване за основен модел командване. Това налага изучавансто и прила-

гането му и в Българската армия.

Винзи Пейепсе Росшше, Топи Хуа аге Рибисацопз 0-01, 2" Едоп, спарйег 7, ост. 2001.

Сапада. ОМО, Гапд Еогсе Моите 3 - Сопитап4 - В- С1.- 300 - 003/ЕР-000, рр. 3-6, 1996.

Сгеуе!4, М. Соптапй п зуаг, Сатпрпее, МА: Нагуаг4, Оттуетвйу Ргсв, 1985.

Неш Маппа!, ХР 6-0, МНяоп Соттапа: Сопитапд апд Сотто! оЕ Апту Еогсез, Неайциапегв, Оераптеш

об ве Атту, Мазшороп, ОС, 11 аще. 2003.

Теопйага, Е. ТВе Аг о Мапешует, Ргезо, 1991.

Мадет Г. Те 1967 Зша! Сатраюл-боте Гезвопз аБош Малоепупвис Арргоасв 10 Ореганопз“. Тпе

Атту Посшше ап Таштв Вейл, Уоште 5, 3, р. 3, Сапада ОКО, 2002.

Мутадет, М. Аийгасетакнк ап леге Еигила: Тгадетагкъ о? Сегтап | вадетвтр, МИцагу Кемеуу, вер!.-

ос., 2002.

МУ ортетв, В. Мъзяоп сотитапд, Оприббзцед Ргезещайоп, 2004.

1.5. Магтие Согрз МСОР 6 - Сопитапд апд Сото, 1996.

Мове!аатг, Ж.., Е. Кгапзег. М155100 Соптап ш Бисй Реасе дирроп М55опз, Аттед Еогссв 8е Зостету, Мо.

30, Хе 3, брипр, рр. 409-431, 2004.

90

Георги Гроздев

АСПЕКТИ НА МОТИВАЦИЯТА ЗА УЧАСТИЕ

НА КАДРОВИТЕ ВОЕННОСЛУЖЕЩИ В ЗАДГРАНИЧНИ МИСИИ

Същностна черта на протичащата реформа в Българската армия с комплектуването па час

тите и подразделенията с високоподготвени и мотивирани за служба професионалисти. С осо-

бена сила това се отнася за подразделенията, участващи в международни миротворчески ми-

сии. Екстремните условия, в които живеят и изпълняват задачите си военнослужещите по време

на тези мисии, поставят па голямо изпитание техните професионални и морално-волеви качсст-

ва. На преден план излизат и всички личностни и индивидуални способности, сред които уме-

нието да се работи и действа в колектив. Действителността рсално „принуждава“ восннослуже-

щите да открият пред себе си и пред другите следващата си социална роля - на лидер, на при-

ятел, на по-опитен колега и т.н.

Мотивация за работа. Междуличностни роли.

Възможности за справяне с конфликти

В изследваната извадка от контингента за Ирак преобладават средните и високите нива на

мотивация на войниците, сержантите и офицерите. Детайлното анализиране на данните дава 0с-

нование да се направят интересни изводи, предположения и предложения.

Около две трети от изследваните лица преценяват себе си като по-работоспособни сутрин.

Това предполага по-дълъг процес на адаптиране на личния състав В НОЩНОТО патрулиране. Тук от

голямо значение са способността на командирите да оценяват личните способности и особености

на подчинените си и да вземат адекватни управленски решения.

Съществени изводи могат да се направят и от предпочитанията на 91,1 20 ог изследваните да

работят с лица, притежаващи чувство за хумор. Преекспонирането на сериозността в ежедневие-

то на контингента би могло да увеличи психичното напрежение на етапа след втората седмица и

да влоши ефективността при изпълнението на поставениге задачи. Ето защо актуален е въпросът

за командирско-лидерския стил като фактор за усилване на мотивацията на личния състав или

неговото демотивиране. Става въпрос за създаванс на по-близки отношения между военнослуже-

щите, съчетани с добро координиране и правилна оценка на обстановката. Възможностите за

намиране на баланс между ежедневната отговорност и кратката възможност за почивка и разто-

варване от напрежението налага реална потребност от нов тип стимулиране на хората.

Налице са взаимовръзки, обозначаващи определени умения за общуване и сътрудничест-

во, например:

« Приблизителното равенство в отговорите „Да“ (45,0 90) и „Не“ (39,6 90), когато се заго-

вори за собствената работа, а това предполага много хора с предимно външен тип мотивация.

Отрицателните отговори показват пеобходимост от по-висока степен на контрол, в про-

тивен случай има риск от формално изпълнение на поставените задачи и голям процент на

маркиране. В практически план това означава непокриване зоните за патрулиране, неспаз-

ване на маршрутите за патрул, занижено внимание на контролните постове и други от подо-

бен характер.

« Предпочитанията към по-компетентен, отколкото към по-симпатичен партньор (77,8 20

от анкетираните).

» Статията с подготвена въз основа на резултати от социологическо изследванс сред контингента, подгот-

вящ се за участие в мисията в Ирак, на тема: „Мотивация за участис на капровите военнослужещи в задгранич-

ни военни контингенти“ през периода 08-22.12.2003 г. от дирекция „Информационна дейност“ на Изпълни-

телна агенция „Военни клубове и информация“.

Методите на регистрация са груповата анонимна анкета и фокус-груните. Обемът па извадката за групо-

вата анкста е 171 кадрови военнослужещи от батальона. Съставът на фокус-групите е две групи по десет души

от състава на батальона и една от десет души от поделение 38920 - Варна.

Резултатите от изследването са представителни за състава на контингента при максимално допустимо

стандартно отклонение + 2,5.

91

Компетентността в условията на високорискови мисии се отъждествява с оцеляване и в

такъв аспект посоченият резултат може да означава високи претенции към членоветс на екипите

или силни емоционални реакции и професионално отхвърляне при липса на компетентност.

« Необходимостта от честа смяна на модела на дейността или на големите натоварвания.

Това но същество означава и способност на ръководителя да поема риск и чрез различни схеми

да стимулира подчинените си.

« Възможността за намесата на изследваните лица при обсъждане на въпрос. Повече ог

6094 от тях не биха се намесили. Това би могло да се разглежда като сфект на армейската

йерархия върху отговорите.

Разчитането само на ръководителя (командира) да взема решение в сложната обстановка

на мисията обаче крие риск и опасност от човешки загуби.

« Положителното очакване от войниците и командирите от всички нива да посрещат емоци-

оналните и социалните проблеми.

» Очакването хората да се управляват от други в армията отпово поставя въпроса за висо-

ките нива на риск за загуби в екстремни условия. Налице е нсподготвеност на военпослужещи-

те да търсят сами решения при възникване па проблеми.

« Готовността за сработване с други, различни по темперамент хора. В практически план

това показва нагласа и възможности за работа в екипи, съставсни от различни хора.

» Непрекъснатото желание да се срешат и говоряг с командирите по вълнуващи ги въпро-

си. На добрите контакти с командира държат 81,9 90 от анкетирапите. Следователно добрата

комуникация е постоянен мотивиращ фактор, и обратно - дистанцирането от личния състав

демотивира хората.

Положителен е и резуитатът, че 81,3 20 от изследваните лица са ориентирани към задачата

и мотивирани да изпълняват онова, косто им се възлага като дейности.

« Заявеният стремеж към перфектност и свързаното с това посманс на отговорност.

« Съществуващото равновесие между вътрешна (нови умения) и външна (материални средст-

ва) мотивация. Минималното предимство на външната мотивация (допълнителните финансови

средства) обаче не трябва да се подценява поради възможността при възникване на материални

проблеми ог всякакво естество в папрегнатите условия на мисията бързо да енергетизира индиви-

дуални и групови поведения, свързани с претенции в тази област.

Умения за свързване с другите. Участие в управление на процесите

Професионалното адаптиране е процес, при който се проявява способността на индивида

да се приспособява към постоянно изменящите се условия И фактори на работната среда, към

отношенията, формите, традициитс, ценностните ориентации, характерни за подсленията на

Българската армия, в които протича професионалната дейност на военнослужещите. От същес-

твено значение за благоприятното му протичане е съответствисто между мотивите за избора на

професията и интересите на институцията. Материалният фактор заема централно място в мо-

тивационната област при избора на професия от желаещите да служат В Българската армия като

кадрови войници.

Според командния състав стриктното изпълнение на функционалните задължения от страна

на кадровите войници се дължи на стремежа им да запазят работата си, на желанието им за

позитивна оценка от командването, на чувството им за отговорност и на точното изпълнение

на уставните изисквания. За около четири пети от войниците от батальона е било необходимо

време в рамките на сдин месец, за да започнат да изпълняват в оптимален обем поставяпите

им задачи. При останалите това е станало след изтичането на първия месец от службата в

батальона.

Към настоящия момент основната част (около три четвърти от командния състав и над две

трети от войнишкия) се чувстват спокойни и сигурни в себе си.

За проблеми в психическото си състояние (чувство на тревога, самота и безразличие) спо-

делят не по-малко от трима войници. Също толкова ОТ офицерите и сержантите отбелязват, че

са агресивно настроени. Анализът на данните показва, чс определящи за психическото състоя-

ние на военнослужещите от батальона към настоящия момент са взаимоотношенията им с ко-

мандирите и съществуващите проблеми, свързани с изпълнението на функционалните им

задължения, т.е. междуличностните роли и ежедневната комуникативна връзка.

92

Таблица !

Психическо състояние па участниците при подготовката им

за участие в мисията (в “о от анкетираните)

а Войници 0 е ти

Спокоеп 27,1 20.0

Уверен в себе си 43,0 1 50,7

Щастлив 3,6

Тревожен, несигурен 1,4

Самотен 1,4 г

Г Безразличен | 0,7

| Агресивен, ядосап 3,3 г

Без промяна 22,1 16,7

Регистрираната ситуация в това отношение е ипдикативна, че исихологическият климат в

батальона благоприятства изпълнението на задачите и е добра предпоставка за успешно реа-

лизиране на личпия състав след заминаването за Ирак. Това становище се споделя от 69,0 “0

от офицерския и сержантския състав. Опасения за проблеми се наблюдават едва сред 10,3 "0.

Потвърждение за доброто състояние на психическия климат в батальона се получава и от

позитивната оценка на взаимоотношенията между военнослужещите. Военнослужещите оце-

няват най-високо отношенията във въгрешнокатегориален аспект - между офицерите, между

сержантите и съответно между войниците. По-ниско се оценяват отношенията по вертикала

между офицери и сержанти, между офицери и войници и между сержанти и войници. Резулта-

тите дават основание за тревога относно отношенията между категориите военнослужещи.

Проблемите във взаимоотношенията се дължат най-вече на психическото натоварване, не-

достига на лично време и режима в поделението.

Състоянието на взаимоотношенията между войниците, сержантите и офицерите е не само

индикатор за степента на тяхната адаптация към условията в поделепията, но и резултантна от

цялостната им професионална реализация. Към настоящия момент в батальопа съществува добър

социално-психически климат, като най-високо се оценяват отношенията във вътрешнокатего-

риален аспект. Валидността на този извод ще проверим и чрез експлициране на същсствуващо-

то доверие между военпослужещите.

Да, на всички - |51,8

Само па тези, които са от моята рота ) | 241

Само на тези, които познавам продължително 121

Само на тези, които познавам предварително | 9,9

Не, на никого 1 1,4

Само на тези, които са от моя роден край 07

Фиг. 1. Иматс ли доверие на колсгите си от взвода и ротата, с които ще изпълнявате

задачите в Ирак (в 20 от анкетираните войници)?

93

мА-------------<-<<<<<-<-- с

Резултатите от изследването показват, че към настоящия момент всеки втори войник се

отнася с довсрис към всички военнослужещи от батальона. Други 12 Фо разпростират доверие-

то си в рамките на своята рота, а около сдна четвърт - в рамките на взвода.

Разгледана в структурен план, регистрираната ситуация е показателна, че в батальона като

цяло съществува обстановка на доверие. Заслугата за това принадлежи на командния състав, тъй

като на предеп план се извеждат взаимоотношенията след включването в състава на батальона, а

значително по-назад остават отношенията, изградени преди това, поради което по-раншното при-

ятелство и земляческите връзки са от значение само за около 10 90 от войниците. Това по същест-

во означава, че назначените от организацията лидери (командири) са не само утвърдени от тази

гледна точка, но и са неформално признати.

Показателен за ролята на командния състав за изграждането на благоприятен социално-

психически климат в батальона е и фактът, че 83,5 Фо от войниците се изказват положително

за командира на батальона, 85,6 Фо - за командирите на роти, 71,2 20 - за командирите на

взводове и 89,9 90 - за командирите на отделения. По всичко личи, че командирите от различ-

ните степени са успели да завоюват доверието на подчинените си и се ползват с необходимия

авторитет сред тях.

Доверието, с което се ползва командният състав, проличава и в очакванията на войниците

за съдействие и помощ, ако по време на мисията изпаднат в трудна ситуация. Две трети от тях

заявяват, че при подобен случай ще разчитат на командирите, като в това отношение ги поста-

вят на трето място след колегите и самите себе си.

90,6

-| 96.4

На себе си АТ Са

-- 2

На колегите

На командирите

На добрия шанс

На добронамереността Е 1 482

на местните жители“ зет 429

9,7

Не разчитам на нищо Ж а

с 20 40 60 80 100

| А офицери и сержанти войници

Фиг. 2. Ако при изпълнение на мисията попаднете в критична ситуация,

на кого ще разчитате (в 20 от положителните отговори)?

Тук трябва да сс има предвид, че военнослужещите си дават сметка за скоротечния характер

на ситуациите, при които ще им се налага да изпълняват задачите си, поради което трябва да

разчитат най-напред на собствените си възможности и сдва след това на помощ от командването.

Анализът на данните показва, че доверието към командирите от батальона се изгражда въз

основа на няколко фактора:

« състоянието на личните взаимоотношения;

« организацията, съдържанието и качеството на подготовката за мисията;

» осигуряването на достатъчно количество предварителна информация за ситуацията в Ирак,

по-конкретно за района на дислокация в Кербала;

» финансовото и материално-техническото осигуряване.

От изброените фактори само първият зависи изцяло от командния състав на батальона, а

вторият и третият - частично. Тук изпъква отговорността на онези армейски структури и управ-

ленски звена, които имат отношение към организацията на подготовката, финансовото, матери-

ално-техническото и информационното осигуряване на контингента. Необходимо е да се има

предвид, че качеството на тяхната работа влияе непосредствено на социално-психологическия

климат в батальона и до голяма степен е определящо за състоянието на отношенията между

военнослужещите.

94

Петко Маринов

ДЕЙНОСТ НА ВОЕННИЯ ЛИДЕР ЗА КОНТРОЛ НА СТРЕСА

ПРИ УЧАСТИЕ В МНОГОНАЦИОНАЛНИ ОПЕРАЦИИ --

ОПИТЪГ ОТ ИРАК 2003-2004 ГОДИНА

В началото на ХХ1 век се налага необходимостта от нов подход при формирането и из-

граждането на съвременния воснен лидер от всички степени в структурата на Въоръжените

сили на Република България. Нуждата от високотеоретично, практически и професионално

подготвени кадри в областта на отбранителните сили е обусловена от динамиката, сложността и

непредвидимостта на световните процеси. Изискванията, които се поставяг пред наличния ре-

сурс от личния състав на Българската армия, са задължително условие, продиктувано от стан-

дартите, изградени в многонационалните стуктури на страните, участнички в НАТО, и от необ-

ходимостта от участие на военни формирования от страна на България в минали, настоящи и

предстоящи военни конфликти.

В контекста на съвременните реалности и изисквания към кадрите от военните структури

на нашата армия и успешното им интегриране в международни и многонационални формиро-

вания при участие в зони на военни и следвоенни действия се налага необходимостта от про-

веждане на адекватна подготовка на личния състав и формиране на командно-лидерски качест-

ва в ръководния слемент на всяко звено. Използването на рсалния боен опит и изводите от

всяко едно участие в многонационални военни или следвоенни действия би оказало неоценим

принос във формирането, изграждансто, тренираността и боеспособността на колективите,

Изводите и правилните оценки биха спомогнали за по-добрата подготовка на следващите участ-

ници в аналогични и близки по своя характер и обстановка ситуации, което ще допринесе за

навременно, бързо и успешно справяне в ситуации на боен стрес.

За да бъде разгледан въпросът за дейността на военния лидер за контрол на стреса, сс

налага да бъдат дадени определения на няколко взаимосвързани елемента при възникването и

успешното овладяване и справяне със стреса, т.е.: определение за понятието „стрес“, разновид-

ности на стреса, условията, при които се появява той, способите и начините за ограничаванс

въздействието му върху човешкия фактор, превантивни дейности за недопускане на условия,

водещи до стресови ситуации.

С Най-обобщено стресът е физиологичен, биологичен и психичен процес на реагиране в сложна

ситуация, в която пред индивида стои дилемата за справяне с непосредствени заплахи за живота и

динамичните промени в живота му, за които няма готови стереотипни решения.

Стресът може да бъде провокиран от различни фактори, които определят и неговата форма

на проява. Той може да се прояви като отражение във физически, психически, социален или

физиологичен аспект.

За да бъдат намалени или предотвратени появите на стрес у военнослужещите, е необхо-

димо те да притежават способности и качества като самообладание, издръжливост, силна воля,

мотивация за оцеляване, превантивна морално-психическа подготовка, увереност в собствени-

те си възможности и във възможностите на колектива, автогенна тренираност и психофизичес-

ка саморегулация:

С Военният лидер задължително трябва да е наясно както с възможностите на отделния воен-

послужещ и на колектива като цяло, така и с техните евентуални реакции, провокирани от

факторите, предизвикващи появата на формите на стреса.

За всеки военен лидер, познавайки реално възможните ситуации, в които може да попадне

ръководеният ог него екип, е от изключителна важност превантивната работа за снижаване

възможностите от появата на стрес у подчинените.

Изхождайки от личния си опит, натрупан от командването и управлението на Първи пехо-

тен батальон през периода август 2003-февруари 2004 г., на който бяха възложени задачи от

стратегическо и оперативно равнище в следвоенното възстановяване на Ирак, ще разкрием

следните фактори, оказали влияние върху дейността на личния състав.

През първия етап, включващ формирането и подготовката на батальона, пред военните

лидери възникнаха ситуации, предразполагащи появата на стрес, провокирани ог създаването

на формированията (отделенията, взводовете и ротите) и тяхното сглобяване. Основното пре-

95

дизвикателство пред командирите от различнитс степени бе да формират колектив от личен

състав, постъпил ок други подсления, работил в други условия и в среда, с различни житейски

и битови проблеми. Като важна задача при изграждането на всяка единица от батальона се

оформи приоритетно и от изключителна важност опознаването между новоназначсните в под-

разделението военнослужещи - споделянето па минал опит, професионално развитие, семейна

среда, битово устройване и притесненията на останалите членове от семейството, свързани с

изпълнението на мисията. В този процес важна роля оказаха индивидуалните и колективнитс

беседи па психолога на батальона с военнослужещите. Те доведоха до намаляване на създалото

се напрежение от многото неизвестни, пред които бяха изправени командирите на самите под-

разделения, и включените в състава им военнослужещи. Взаимният опознавателен процес създаде

атмосфера на доверие в две основни посоки, т.е.:

» подчиненият личен състав, посредством преки впечатления от работата, теоретичната и

професионалната подготовка, познаването и прилагането на функционалните си задължения,

познаването на оръжието, техниката и скипировката на своите командири, изгради високо д0-

верие към командния състав;

« обратно, в стремежа си да покажат и да дадат най-доброто от себе си, военнослужещите

от отделните единици постигнаха резултати, който послужиха като доказателство, че колекти-

вите и личностите в тях гарантират на своите командири добро равнище на съвместимост и

желание за работа в екип.

Разнородността на изградения колектив, както в професионалната подготовка, възрастова-

та разлика и в участията на част от личния състав в други международни учения и мисии създаде

предпоставки за възникване и проява па стрес у някои от военнослужещите. Този стрес беше

предизвикан от недоверието в собствените сили, знания, професионална подготовка и физичес-

ка издръжливост. Като фактор, оказал положителна роля в преодоляването и предотвратяване-

то на вторична поява на стрес от такъв характер, изпълнявайки в пълен обем програмата за

подготовка на батальона под личното ръководство на командирите от всички степени, личният

състав проведе занятия, близки до реално предстоящите за изпълнение в зоната за отговорност,

вследствие на което колективите от подразделенията достигнаха до вътрешното убеждение и

сигурност както във възможностите на своите командири, така и в собствените си качества.

Разпознавайки факторите, довели до появата на симптоми на видовете и формите на стре-

са, ръководният фактор съвместно с психолога на батальона още в първата фаза на подготовка

съумя успешно да се справи в критичните моменти при овладяването и снижаването на зароди-

лия се стрес у част от военнослужещите.

Резултатите, постигнати през този първи етап на подготовка, до известна степен спомогна-

ха за по-нататъшната работа с хората и бяха добра база, па която стъпиха командирите. Про-

следявайки развоя на следващите събития, опитъг от този първи етап се оказа много важен.

Навлизайки в следващото равнище от изпълнението на мисията - втория етап - дислоциране-

то на батальона от българска територия на територията на Кувейт - изправи целия личен състав

пред изпитания от различен характер. Стресогенна за личния състав се оказа климатичната разлика.

Големите температурни разлики, сухият климат и пясъчните бури повлияха върху психиката на

личния състав. Както пряко върху организмите на всички, така и в психологичен аспект. Появи се

съмнение у част от военнослужещите дали при тези температури от 62-70 “С ще успеят да оправда-

ят доверието, което им е гласувано, и ще се справят успешно с предизвикателствата, които ги очак-

ват при изпълнение на задачите на място в Ирак. По мои указания започна поетапното, с увеличава-

ща се продължителност излизане от палатките и провеждане на занятия по физическа и тактическа

подготовка. С цел личният състав, отчитайки малкото време, предвидено за аклиматизиране, да дос-

тигне по-бързо до състояние на спокойствие и убеденост, че дори при тези температури е в състо-

яние успешно да изпълни предстоящите мероприятия и задачи в зоната за отговорност. През тази

фаза недостигът на сън, непрскъснатият шум, динамиката, непосредственият чисто човешки страх

от евентуални инциденти, водещи до наранявания, или дори до загубата на членове от колектива,

повишиха равнището на стреса в тази насока. Като необходимост се наложи бърза и адекватна

реакция на командирите за правилното разпределяне на времето, оставащо до навлизането на тери-

торията на Република Ирак за използването му по най-целесъобразния начин. Проведени бяха заня-

чия за оказване на първа медицинска помощ, по-обстойно запознаване на всички с детайлите от

предстоящата работа в нашата зона; осигуриха се по-дълго време за сън и почивка и възможност да

се свържат с роднините си в България.

96

Подхождайки по този начин, военните лидери сведоха до възможния минимум зараждащия

се стрес и върнаха онези военнослужещи, които бяха изпаднали в стресово състояние, на рав-

нището на нормално и адекватно на обстановката състояние.

За по-бързо предислоциране от базовия лагер в Кувейт до зоните за разполагане в двете

бази в град Кербала личният състав на батальона беше трапспортиран в по-голямата си част отг

скоростни и оборудвани за този климатичен пояс автобуси. Изпълнението на тази задача поста-

ви началото на третата и най-тежка фаза от предстоящата мисия - изпълнението на задачите и

мероприятията в непосредствената зона за отговорност.

След цялостното дислоциране на батальона в база „Кило“ с всички материални средства,

личен състав и бойна техника, като първостепенна задача се откроиха фортификационното и

битовото устройванс на двете бази. Определени бяха групи, които започнаха работа по уст-

ройването на личния състав и неговото настаняване. Ангажирането с такъв вид дейност спомог-

на за възприемането на обстановката като напрегната, но нормална и разнообразна. Ангажира-

нето на вниманието и времето с облагородяване на районите, боядисване и хигиенизиране на

помещенията, устройване на бани, разполагането на химически тоалетни и изграждането на

столови допринесе за навлизане в нормален, но динамичен процес на ежедневието.

Изпълнявайки тези задачи, командирите и останалите военнослужещи почувстваха увере-

ност, че за нормалното носене на службата началниците от различните степени са осигурили

най-благоприятните условия за работа, възстановяване и почивка. Наред с тези мероприятия

започнаха и съвместните патрули, конвои и ескорти на български и американски морски пехо-

тинци. Това спомогна за по-бързото и уверено навлизане на личния състав и командването в

реалната обстановка, но заедно с положителното от съвместната работа се появиха и допълни-

телни стресови фактори, преодоляването на които даде много добър ефект:

» Стресиращ ефект оказа първото нападение със самоделна бомба над база „Кило“ на 16

август през нощта. Действията на намиращите се там американски морски пехотинци изиграха

ролята на реална демонстрация за успешното отразяване на нападението над базата. Личпият

състав на батальона получи първото си пряко и реално обучение за проява на самообладание,

смелост и правилно поведенис. Заедно с първата вълна на стрес, в която у военнослужещите от

нашия личен състав се породиха съмнения как ще се справят, ако се наложи да влязат в непос-

редствен сблъсък и да използват оръжието си за защига на собствения си и този на колегите си

живот, се породи желание за доказване. Това доведе до постигането на поведение, не по-лошо

от това на американските военни. Беше преодолян страхът от влизане в непосредствен бой за

защита какго на самата база, така и на живота и целостта на контингента:

“ Напрежението от недостатъчната и пълна картина, липсата на достоверна информация за

обстановката в близост до самата база, както и денонощната стрелба с различно по вид въоръже-

ние допълнително нагнетяваха обстановката. Очакването на обстрел или нападение над базата,

ескортите, конвоите или патрулите още повече натовари личния състав със стресиращи психика-

та и физическото състояние на военнослужещите фактори;

» По време на шиитските празници ескалирането на напрежението достигна своя апогей

вследствис стичането на близо пет милиона поклонници в града;

» Поради характера на допълнително спуснатите заповеди относно охраната и контрола на

влизащите и излизащите от града и поради хроничния педостиг на време за сън и почивка лич-

ният състав от всички звена (от отделението до щаба на батальона) беше поставен под въздейст-

вието на комплекс от стресогени;

„Постоянните стрелби между враждувашите групировки в центъра на града след приключва-

нето на празниците допълнително усложниха и без друго сложната обстановка на ежедневието;

“ Съществен стресоген се появи в процеса на работа, произтичащ от многонационалността

на дивизията и бригадата, под чието командване беше българският контингент. Езиковата бари-

ера и непознаването на стандартните оперативни процедури допълнително затрудняваха еже-

дневната работа;

“ Продължителното излагане на тежките климатични условия претоварваха жизнената

издръжливост на по-голямата част от състава на патрулите;

+ Прекият сблъсък с коренно различни религия, нрави и обичаи предизвика още по-голямо

напрежение сред състава от контингента, който беше в контакт с местното население;

“ Хроничното недоспиване изигра допълнителна роля за изпадането на отделни военнослу-

жещи в дълбока депресия, вследствие натрупалите се стресиращи психиката и физиката фактори.

97

С цел бързото извеждане на стигналите до предела си от физическа и психическа устойчи-

вост военнослужещи психологът на батальона проведе индивидуални и колекгивни беседи, след

което направи мотивирани предложения най-тежките случаи временно да се извсдат от динами-

ката на изпълнението на ежедневните задачи, за да работи с тях в по-спокойна атмосфера.

Благодарение на бързата и адекватна намеса и на правилната оценка на преките командири тези

военнослужещи преодоляха стреса и заедно с останалите си колеги продължиха изпълнението

на задачите.

Важна роля при преодоляването на стреса оказа и личното участие в началото, а впослед-

ствие непрекъснатото дистанционно „водене“ на патрулите по мобилните свързочни средства

от командирите на роти.

Осъществени бяха срещи с водачите на враждуващите групировки с цел постигане на при-

мирие и прекратяване на огъня.

В зоните около двете бази и в достатъчно широк периметър бяха проведени неколкократно

акции за доброволно или насилствено изземване на наличното, нерегламентирано като прите-

жание огнестрелно оръжие, вследствие на което районите около базите, а по-късно и по-голя-

мата част от града бяха прочистени от незаконно оръжис, което рязко намали спорадичната

стрелба.

Осъществени бяха и срещи на свободния от задачи състав с влиятелните хора на града Под

формата на отбелязване на българските празници.

Регулира се взаимодействието с останалите коалиционни партньори, което доведе до по-

голям синхрон в ежедневната работа.

Посредством преводачите на батальона (местни жители) и лоялни към батальона хора от

града личният състав беше запознат с обичаите и нравите на арабското население.

Осъществено беше по-добро разпределение на времето за изпълнение на ежедневните за-

дачи и на времето за почивка и сън.

С изграждането на компютърните центрове се увеличиха възможностите за връзка с Бълга-

рия и обмена на информация от контингента към роднините и обратно, което понижи напреже-

нието спрямо състоянието на включилите се в мисията и реалната обстановка около мисията.

Няколкото много важни и съществени извода за възникването, проявата и преодоляването

на стреса при една тренировъчна, а впоследствие и реална обстановка, са:

« За всеки военен лидер от приоритетно значение е задълбоченото познаване на характера,

възможностите и способностите на отделния военнослужещ като индивид и неговата пригод-

ност за справяне в екстремни ситуации сам или в екип.

« Способите и пътищата за преодоляване на появилия се вече стрес и бързото извеждане на

личността от него с цел обратното му интегриране в колектива.

« Стресът в рамките на нормалните граници понякога играе и животоспасяваща роля,

поддържайки всички сетива „будни“. Тази му роля е полезна само когато той подлежи на кон-

трол и самоконтрол.

98

Христо Христов

ВОЕННИЯТ ЛИДЕР И ГРАЖДАНСКО-ВОЕННИТЕ ОТНОШЕНИЯ

Гражданско-военнитс отношения заемат съществен дял при решаване на различни по ха-

рактер хуманитарни или военни кризи. По тази причина за воснните лидери е важпо да ги

разбират, за да могат да ги управляват.

Както кризите се отличават по характер, размер и дълбочина, така и типът гражданско-

военни отношения, реализирани във всяка една от тях, се различават помежду си. Най-общо

като процедура гражданско-военните отношения може да се представят така.

Когато една държава е в криза, се осъществява среща между представителите на междуна-

родната общност (неправителствени организации) и военните командвания, ангажирани с ре-

шаване на кризата; представят се исканията за помощ; води се дискусия на експертно ниво

каква по характер помощ се иска от военните; взема се решение (заповед) на командира за

видовете дейности, които контингентите ще реализират в помощ на международните организа-

ции или неправителствените организации; подписва се меморандум за разбирателство кой, как-

во. за какъв период и как ще действа и едва тогава се пристъпва към съвместни действия.

Особености на кризата в Босна и Херцеговина и организацията на гражданско-

военното сътрудничество в хода на решаването й

1996-а в ключова година за прекратяване на кръвопролитната гражданска война и посте-

пенно преминаване към възстановителния период, подписва се Дейтънският мирен договор и

се пристъпва към изпълнение на неговите клаузи.

Студената зима, прекалено големият брой бежански потоци и бездомпи семейства изискват

спешна реакция от страна на международната общност и контингентите на Стабилизационните

сили (ЕСФОР). Построяването на лагери, възстановяването на пътната инфраструктура, снабдя-

ването с храна и горива са от съществена важност за преодоляване па хуманитарната криза. Но

най-важната задача, стояща пред военните лидери, с осигуряването на обстановка на сигурност и

спокойствие, свобода на придвижване и гарантиране правата на гражданите. Заедно с това се

пристъпва и към възстановяване на основните политически и граждански институции, изработва-

не и имплементиране на най-важните закони (най-необходим от които е за собствеността), ре-

формиране на медиите и създаване на предпоставките за изграждане на демократично общество и

възстановяване на разрушената икономическа инфраструктура с оглед на препитанието на насе-

лението.

Основният фокус е насочен към изграждането на самостоятелно функционираща държава

с междуетническа толерантност и уважение на различията. За целта е необходимо да се създа-

даг условия за траен мир, изграден върху сътрудничеството между етносите, и адекватно функ-

циониране на основните държавни институции без необходимостта от присъствието на ЕСФОР.

Но до достигане на този краен момент ЕСФОР концентрира усилията си върху подкрепата на

Върховния представител на международната общност за Босна и Херцеговина, Комисията за

бежанците, Организацията за сигурност и сътрудничество в Европа (ОССЕ) и структурата на

ООН за подготовка и обучение на местната полиция (!РТЕ).

Структурите на Гражданско-военното съгрудничество (СГМ1С) въз основа на международ-

ния план за действие изработват стратегически план за действие, насочен към шест линии на

типове операции: ред и законност; гражданско-военно синхронизиране усилията за осигурява-

не на ред и законност; подпомагане възстановяването на икономиката и инфраструктурата;

демократизиране на държавата: бежански потоци и бездомни хора; обществена сигурност.

Принципи на организация на СИМС дейностите. Структура и управление

Гражданско-военното сътрудничество е важен лост в ръцете на воснните лидери за взе-

мане на важни решения за отстраняване причините за кризата в хода на враждебните дейст-

вия и след приключването им (възстановителния период). Поради това още в началото на

кризата СМС структурите работят активно за снабдяване на командира с цялостна ин-

99

формация относно враждуващите лидери и техните групировки, особеностите от политичес-

ки, икономически, религиозен, етнически и културен характер на геагъра на евенгуални

воснни действия, възможните бежански вълни, хуманитарните кризи и прочие.

В хода на въоръжените сблъсъци при организирането и провеждането на мироналагащи

операции С!М1С структурите търсят контакти с враждуващите страни за намиране точката на

компромиса, водят се преговори и се поставят условия.

След налагане на мира думата вече имат международната общност и неправителствени-

те организации, като основният фокус па СИМС дейностите е насочен към подпомагане

преодоляването на последиците и възстановяване на държавността, мира и спокойствието

на гражданите.

СМС структурите играят важна роля в подпомагането на командирите в периода преди, в

хода им и особено след приключванего на операциите, за поддържане на преки връзки и син-

хронизиране усилията с представителите на международната общност, местната администра-

тивна власт и неправителствените организации, ангажирани във възстановителпия период.

Управлението на СМС: структурите е децентрализирано по съединения и поделения и цен-

трализирано само на методическо равнище с най-старшия щаб, поради което отделно СМС

управление или отдел се създава само в главния щаб на корпуса или в обединеното командване на

мисията, а в дивизиите или бригадите се изграждат СПМТС секции в състава на (35 (85) отделите.

Най-общо СМС отделът се състои от две секции - „Планиране и анализи“ и „Опера-

тивни дейности“. Първата секция се занимава със събиране, обобщаване и анализиране на

всякакъв тип информация за политическото устройство на държавата в криза, икономичес-

кия й живот, социалните дейности, бежанците и бездомните семейства, религиозните оби-

чаи и вярвания, националните (етническите) празници и обичаи, образователната система и

културните ценности, която информация предоставя на командването на мисията.

Оперативната секция включва групата на офицерите за свръзка с всяка международна ор-

ганизация, неправителствена организация и местна администрация, групата за СТМП!С проекти

и инженерната група. Дейността й е концентрирана върху просктирането, финансирането и

изграждането на инфраструктурни или социални граждански проекти и синхронизиране на

усилията с всяка действаща международна или неправителствена организация.

СМС дейностите и най-вече СТМ1С проектите на социални граждански обекти са силно

оръжие в ръцете на военните лидери на мироопазващи структури за формиране на добри

отношения с местното население и сътрудничество от негова страна за преодоляване на кри-

зата. Всяко построено или ремонтирано училище, болница, път или мост, агрокултурен или

инфраструктурен проект променят нагласите на местното население и техните лидери към

присъствието на войскови мироопазващи формирования на тяхна територия. Опитът от ми-

роопазващите мисии в Босна и Херцеговина и в Ирак категорично доказаха тази теза. Ощс

повече, когато изпълнението на тези проекти се възложи на местни фирми и се осигури прех-

раната на част от жителите на населеното място, това издига уважението и доверието към

контингента. Тази обстановка на доверие и взаимно уважение много пъти помага за повиша-

ване сигурността на контингентите чрез своевременно предупреждаване на местна почва за

евентуално готвен терористичен акт върху коалиционните сили или провокации, целящи хаос

и бсзредис сред населението.

Основните принципи, от които командирите трябва да се ръководят при провеждане на сво-

ята СММИС политика, са: безпристрастност и справедливо отношение към всяка етническа или

племенна група или към нейни лидери, основани на постигнатите предварителни договорености;

покрепа на новосформираната местна власт в опитите и да установи ред и законност в региона;

подкрепа на основни икономически или агрокултурни проекти с цел изхранването и поминъка на

населението от райопа; грижи за здравеопазването и образованието на децата, и други.

Първият и. Вторият български контингент в Ирак изпълниха различни типове СИМС про-

екти на обща стойност около 2,5 млн. долара, като оставиха в наследство на колегите си много

започнати проекти. За краткото време на престоя си те създадоха взаимоотношения на доверие

и взаимно уважение с местните лидери и население, каквито трудно биха били постигнати само

със силата на оръжието.

100

Ивайло Алексиев

РОЛЯТА НА ВОЕННИЯ ПСИХОЛОГ

В МНОГОНАЦИОНАЛНИ ОПЕРАЦИИ - ОПИТЪГ ОТ ИРАК

По време на война винаги правим нещо за първи път.

Би било чудо, ако това, което импровизираме в стреса

под натиска на войната, се получи перфектно.

Адмирал Наймън Рикоувър

Трудно могат да се обхванат всички аспекти и подробности около ролята на военния пси-

холог в многонационални операции. По-скоро нашата цел е да повдигнем завесата на този

актуален въпрос. Казвам актуален, изхождайки от личния си шестмесечен опит в Ирак като

психолог на Първи пехотен батальон и от важната, според мен, роля на психолозите при оказ-

ване на психологична помощ на пострадали, на техните близки и семейства.

Участието на български военнослужещи в многонационални операции зад граница и при-

съединяването им към евро-атлантическите структури за сигурност, придобива първостепенно

място в системата от функции на Българската армия.

Предвид на това, че през последните седем години се занимавам с изследване на екстрем-

ните ситуации и влиянието им върху хората, а една от основните трудности при изучаване

поведението на хората в подобни ситуации е ограничената възможност за непосредствено ква-

лифицирано наблюдение на поведението в момент на екстремно въздействие, пред мен се от-

криваше невероятен шанс.

Първото и най-важно събитие беше да убедя семейството и родителите си във възможността,

която се открива пред мен като професионалист (за първи пъг армията изискваше военен психо-

лог на мисия зад граница). На едно такова място - далеч от България (на близо 3000 км) - сам

психолог, отговарящ, за психологичното осигуряване на близо 500 души, е истинско изпитание.

Мисията в Ирак още от самото начало щеше да бъде различна от мисиите, изпълнявани

до настоящия момент от български военнослужещи, и нейното изучаване ще бъде ог полза.

В това отношение мненията, нагласите и очакванията на военнослужещите - участници в

тази мисия - са от изключително значение. Не по-малко важни са и въпросите: какви особе-

ности се наблюдават при функционирането на психиката на военнослужещите, как понасят

натоварванията, произтичащи от решаваните задачи, проявяват ли се и какви са негативни-

те ефекти при преодоляване на грудностите, и други. Задълбочените и научнообосновани

отговори на подобни въпроси биха улеснили командването на батальона, а също и Минис-

терството на отбраната и Генералния щаб, в търсенето на адеквагни механизми при форми-

рането, ръководството и използването на военни контингенти в многонационални опера-

ции - което стана и факт.

Ръководейки се от тези мисли и на базата на опита от предходни мисии и апализи, изготвих

анкетна карта за допитване до военнослужещите две седмици преди началото на мисията. Цели-

те на допитването бяха:

- да се очертаят основните очаквани трудности и степента на поеманите рискове при

изпълнение на функционалните задължения в нова обстановка; да се сравни степента на съвпа-

дане между очакванията и реалността и да се оцени доколко евентуалното разминаване би пов-

лияло върху сплотеността и духа на военнослужещите;

- да се оцени готовността за служба на военнослужещите в многонационални войскови

формирования;

- да се самооценят военнослужещите относно подготвеността им за участие в мисията:

- да се измери сплотеността на подразделенията в частност и на батальона като цяло.

Освен тази част от анкетното допитване използвах и първата част на теста на Спилбъргър --

измерващ ситуативната тревожност. Следващата задача беше да направя личностна ретроспек-

ция и анализ на възможните ситуации, в които бих могъл да попадна, за да се подготвя за тях.

На тази основа изготвих и функционалните задължения на нсихолога, т.е.:

Психологът е пряко подчинен на командира на батальона. Той е длъжен да:

101

- провежда експерименти, наблюдения, анкети и беседи за проучване на психологичния

климат, интересите, потребностите и мотивацията на личния състав,

- анализира удовлетвореността от дейността, стимулирането, психологичната съвмести-

мост и социално-битовите условия и свързаните с тях лични, социални и служебни проблеми;

- обработва, анализира, интерпретира и съхранява първичната информапия от психоло-

гичните изследвания;

- събира и анализира информация за рисковите ситуации на контингента, дисциплинарни-

те нарушения и негативните реакции и предлага мероприятия за преодоляването и/мли недопу-

скането им;

- наблюдава, изготвя и участва в мероприятия за справяне с дезадаптивните и постгравма-

тичните стресови реакции;

- организира и участва в мероприягия за груповата сплотеност и работата в екипи;

- анализира спецификата и организацията на дейността на личния състав и при нужда да

прави предложения за усъвършенстването й;

- обучава младшия команден състав по проблемите на психичната адаптация, груповата дина-

мика и рисковото поведение и организира наблюдението на тези процеси в динамика,

> спазва Закона за защита на личните данни и професионално-етичните принципи на българ-

ските психолози;

- отговаря за дадените заключения по психологичното състояние на личния състав;

- спазва реда и изискванията за извършване на психологични експертизи,

- ползва компютърни и статистически методи за извършване, обработване и анализ на

психологичните изследвания;

- спазва Устава на Въоръжените сили на Република България, стандартните оперативни

процедури за мисия в Ирак;

- дава оперативно дежурство.

Следващата стъпка беше тръгване на групите за Кувейт и аклиматизирането ни там. За този

период събрахме немалко материал. Но най-важното, което се случи, бе, че възникна опасност

от разпространение на слуха „Конвой от български военнослужещи с бил замерян с камъни“.

Важната часг от него беше, че той идваше от близки на мисионери от България (в Кувейт има

връзка с СБМ апарати). С разрешение на командира на батальона се обадих в България. Първо

се свързах със съпругата ми, която ми съобщи, че в медиите не е „изтекла“ подобна информа-

ция. Обърнах се и с молба към колега от Главния щаб на Сухопътните войски, който отговаря-

ше за връзките с медиите в България, ако с изтекла подобна информация, той да я опровергае,

тъй като нямаше подобен инцидент с български военнослужещи. След което предоставих мо-

билния си телефон на притеснената група военнослужещи да се обадят до близките си и с това

разпространението на слуха беше спряно.

В Кербала още първата седмица започнах с наблюдения (фокус-групи, брейнсторминг),

консултации, анализи и предложения към командира на батальона (най-вече организационни).

Важен факт, който установих, е, че притесненията и грижите по близките могат да бъдат

заплаха за сигурността на военнослужещия, за тази на колегите му и за успеха на поставената

задача. Затова е важно на част от военнослужещите да се окаже психологична подкрепа, за да

приемат истината, че по време на мисията те са относително безпомощни да направят нещо за

промяна на ситуацията вкъщи, или да оказват истинска подкрепа на член от семейството. Възмож-

ностите сс ограничават до поддържане на телефонна връзка, писма и имейли за информиране

за състоянието на близките, както и за предаване на информация за самия себе си.

В тези първи дни проведох и групов дебрифинг и индивидуална краткосрочна терапия.

Тези дейности бяха наложени от факта, че в края на първата седмица от пристигането ни в

Кербала, на около 60 км извън града наш патрул попадна на засада с импровизирано взривно

устройство - косто избухна на метър пред първия автомобил. Два месеца по-късно един от

членовете му беше върнат в България.

Предстоеше най-отговорната в практиката ми задача - нсихологично осигуряване на около

500 военнослужещи, разделени в две бази. Но психологът не би могъл да бъде ефективен, ако

няма на какво да стъпи. Предвид редица препятствия, с които се сблъсках преди заминаването, не

успях да взема данните от психологичните изследвания, проведени в България с военнослужещи-

те от батальона. Това наложи да поема риска в Кербала да се проведе психологично тестиране с

всички военнослужещи и да изградя база данни. За целта се опитах да създам нагласа у военно-

102

служещите какво предсгои и защо се прави. За първи път те получиха информация, че могат да си

видят резултатите, и то съгласно определен закон - Законъг за защита на личните данни. Необхо-

дими бяха бързи и видими резултати.

Приложих и манипулация - превърнах в слух твърдението сред военнослужещите, че „Щом

един мъж открито говори с психолог и сам го търси, за да споделя проблемите си, то той показ-

ва, че е силен“. Това бе афиширано от мен, тъй като, за съжаление, много хора не осъзпават

факта, че получаването на подкрепа от професионалист е умение за справяне, а нс признак на

слабост.

Важното е, че почти никой от батальона (дори абсолютно никой) не беше „посещавал“

психолог, затова една от задачите ми бе да бъда, колкото се може, сред хората, за да ме възпри-

емат като един от тях и за да преодолеят страха, че ако ги видят заедно с психолог, ще ги

възприемат като слаби личности. Макар и този факт да е известен, че в България няма традиции

(не е обществена норма) и нормалните хора да се срещат с психолог, за мен беше жизненоваж-

но да го променя, доколкото ми позволяваха времето и мястото.

За да обърнат вниманис на думите и посланията ми, на военнослужещите трябваше да им

предложа имидж, който да отговаря максимално на техните предварителни очаквания, или да е

коренно противоположен.

Как трябва да изглежда и говори сдин военен психолог, при това униформен (в дадения

контекст)?

В началото на мисията един военнослужещ ми каза: „|-н капитан, много добре говорите за

психолоп!“. Около два мессца по-късно той отново сподели: „Първоначално ви мислехме, че

сте по-секретен от Военното контраразузнаване“. Но дори и в този случай голяма част от спо-

собностите ми да накарам хората да направят онова, което е нужно, зависеше от начина, по

който те ме възприемат, като ме гледат и слушат.

В началото на септември 2003 г., около три седмици след заемане на зоната за отговорност

в Ирак и след многобройни перипетии, издействах участието си в един нощен патрул и разузна-

вателна акция. Какво постигнах?

Подбрах персонална (постоянна) охрана на командира на батальона, предвид на нападе-

нието на една от базите с ръчен противотанков гранатомет и засада с импровизирано взривно

устройство, и нова разузнавателна информация. Задачата ми беше „разузнаване с бой“, т.е. по

време на изпълнение на нощната задача да наблюдавам и оценявам поведението на предвари-

телно набелязани военнослужещи. Подбраните от мен и одобрени от командира на батальона

военнослужещи на 27.12.2003 г. по-късно спасиха живота на командира на батальона.

Изградих имидж на офицер психолог, който рискува, за да се запознае със средата, в

която военнослужещите от бойните подразделения изпълняват ежедневните си задачи. Този

имидж ми помогна да проникна в силно затворената общност на военнослужещите от Силите за

специални операции, които не допускат различни от тях.

Подобни излизания направих и с други групи военнослужещи - предвид многобройните

„покани“. Две от тях бяха през ноември с.г. в центъра на града. Други през декември с членове

на военната полиция в южната част на гр. Кербала и т.н.

Споменавайки датата 27.12.2004 г., ще се спра на разсъжденията над травматичния стрес

на американския психолог Дж. Ялом. Според него в обикновения живот човек има психологич-

ни защити, позволяващи му да съществува „рамо до рамо“ с мисълта за смъртта. Те се проявяват

във вид на базови илюзии: илюзията за собственото безсмъртие, илюзията за справедливост и

илюзията за това колко просто е устроен светът. Тези психологични защити не се създават из-

веднъж, но те са много устойчиви и мнозина нес могат да си представят, че все някога ще умрат.

Илюзията за собственото безсмъртие изглежда примерно така: “Може да умрат всички,

освен аз“. Първият сблъсък с травматична ситуация поставя човека с лице към реалността. За

първи път в живота си той е принуден да признае, че може да умре. За повечето хора такова

откровение може из основи да промени образа на света, който от уютен и защитен да се превърне

в свят на съдбовни случайности. Изследванията ми от Йрак показват, че това в голяма степен

важи за хората на средна възраст.

Илюзията за справедливост гласи: “Всеки получава според заслугите си“. Тази илюзия

също е много разпространена и устойчива. Един от нейните варианти е: “Ако правя добро на

хората, те ще ми отговорят със същото“. Попадането в травматична ситуация веднага показва

очевидната неправилност и нергалност на илюзията за справедливото устройство на света. Това

103

откритие често причинява истински потрес. Всъщност то обезценява всички усилия и разруша-

ва защитеността.

Третата базова илюзия, че светът е просто устроен, гласи: „Светът е много обикновен. В

него съществуват само черно и бяло, добро и зло, наши и чужди, жертви и агресори“. Тук липсват

нюанси и диалектика на светогледа. Светът сякаш е разделен на две антагонистични части.

Напълно е възможно всеки да преживее психическа травма, но далеч по-важно е как ще се

справи със ситуацията. Когато човек съумее да извлече урок от преживяното, той става още по-

зрял като личност. И независимо от възрастта си той винаги ще бъде психически „по-възрас-

тен“ от онзи, който никога не се е сблъсквал с човешка трагедия.

За да бъда още по-убедителен, ще разгледам пример с военнослужещи от първия пехотен

батальон, изпълнявал мисия в Ирак. Цо време на терористичната атака срещу база „Индия“ на

27.12.2003 г. групата за бързо реагиране води престрелка (извън базата) до изчерпване на бос-

припасите, носени от тях. Нито един военнослужещ от групата не отстъпва и не изпада в паника

при тази престрелка, продължила близо половин час. Групата се връща в базата, взема още бос-

припаси и всички отново излизат да изпълняват задачи.

Следващите дни, работейки с военнослужещи, имащи нужда от психологична помощ, се

срещнах и с момчетата от групата, водила престрелката. Като психолог нямам право да влизам

в подробности, но не мога да не отбележа факта, че тези военнослужещи са истински герои,

които след тази изключителна екстремна ситуация бяха психически по-зрели. За тях това бе

предизвикателство, с което да докажат себе си.

Защо се спирам на този случай? Месеци преди това работех с въпросната група в продълже-

ние на тридесет дни, използвайки техники, в зависимост от необходимостта на групата - спе-

циализирани психофизически упражнения, които безспорно са основното средство за психо-

физическа подготовка и чрез които се формира психофизическа готовност за действия в екст-

ремни ситуации. При други военнослужещи, които нямаха необходимата психофизическа под-

готовка, изследванията, проведени от мен, показват, че те имат по-голяма вероятност да развият

посттравматичен стрес.

Като офицер и психолог мога да направя извода, че при тази екстремна ситуация в основа-

та на човешкото поведение се намираха физиологично полезни, приспособителни реакции на

организма. Организмът премина към режим на емоционално реагиране. С други думи, много от

реакциите ни в конкретна екстремна ситуация отразяват недостъпните и често неведоми пъти-

ща на нашето подсъзнание. Колкото и да се самозаблуждаваме, че сме действали разумно и

логично, истината с, че разумът и логиката са се включили едва на втория оценъчен етап, пост-

фактум.

Наблюденията показват, че отрицателно въздействие върху временния фактор оказваг: огра-

ниченият личен опит, отсъствието на знания за това, което се прави; недостатъчните умения и

навици, гибелта или раняването на приятели по служба, отсъствието на модел на поведение (иде-

омоторна подготовка), липсата или неадекватните примери за подражание.

Ето какви поведенчески реакции още можеха да се наблюдават по време на тази екстремна

ситуация: хиперреакции, изразени в крайна двигателна възбуда, съпроводена с викове (дости-

гащи до паника); хиперреакции, заключаващи се в двигателно затормозяване на тялото или

неговите части (най-характерна е позата на ембриона).

Острите реактивни състояния, най-вече от ступорен характер, се наблюдаваха в голяма

или малка степен не само при пострадалите от база „Индия“, но и при хора, дошли да помагат

отвън. Проявяваха се и тъга, гняв, вина, тревожност, умора.

След нападението на базата констатирах значително увеличение на употребата на пигари.

Относно нашата роля след тази изключителна по своя характер екстремна ситуация, първо-

степенна задача беше обгрижването на пострадалите военнослужещи и засилването на чувст-

вото им за собствена ценност и път в живота.

Анализите, които правим сега, показват, че едно от важните неща за военния психолог

след преживяване на стресиращи събития и загуби е изразяването на искрена загриженост и

внимание, които спомагат засегналите да изразят чувствата си (да вентилират). Военният пси-

холог трябва да бъде сред военнослужещите, за да е на разположение, когато хората имат нуж-

да от него, |

В България сме обучавали хора в релаксиращи техники, като: прогресивна мускулна ре-

лаксация на Едмънд Джейкъбсън; концентрирано дишане на К. Динейка, автогенен тренинг,

104

първо и второ ниво, модификация на метода на Х. Шулц. В Ирак потвърдих констатациите си от

последните няколко години, че прогресивната мускулна релаксация е полезен, бърз и ефекти-

всн метод. От началото на мисията до нейния край многократно използвах прогресивната мус-

кулна релаксация и бих казал успешно.

Освен изброените техники, и физическите упражнения са едно от уменията за справяне.

След 27.12.2003 г. тяхното използване видимо намаля. Причините бяха: нарушаване на при-

стия от началото на мисията режим на живот и работа - събиране на военнослужещите от двете

бази; намаляване на личното пространство; допълнителни задачи - засилване сигурността на

база „Кило“ в инженерно отношение; подготовка и очакване за връщане в България и т.н.

Като взех под внимание мащабността на засегнатите от екстремната ситуация, предприех

редица действия като стратегии за справяне:

- предложих (облечено в заповед на командира на батальона) -- военнослужещ да не оста-

ва сам, движението да става най-малко по двойки. Препоръчах то да става по трима с цел да не

се образуват диади;

- препоръчах да се говори, колкото се може повече;

- при настъпилото обединение предложих военнослужешите от база „Индия“ да си почи-

нат най-много три дни и да се включат в задачите на батальона с цел ангажиране на съзнанието

им и извършване на смислена работа;

- при съобщението за деня и часа за телевизионно излъчване на траурната церемония в

България за загиналите български военнослужещи, предприех мащабна акция да разглася, че е

желателно всеки, който има сили да застане пред телевизионните приемници, да гледа церемони-

ята и да каже „последно сбогом“ и отдаде почит на загиналите. Това беше продиктувано от факта,

че в гр. Кербала нямаше церемония по изпращане на загиналите.

Основни принципи, които ме ръководеха в моята работа, бяха: своевременност; създава-

не на атмосфера на загриженост и внимание към военнослужещите; ориентация в рабо-

тата с личния състав към признаване на високата значимост на изпълняваните задачи и

даване на висока оценка на служебно-бойната дейност и на проявените бойни качества;

по възможност - запазване състава на подразделенията.

Началният период на възстановителна работа има за непосредствена задача постепен-

но да изведе и освободи съзнанието на военнослужещите от въвлечеността им в бойната

ситуация. За този период е характерно наличието на високо равнище на психическа и фи-

зическа енергия, предизвикана в най-голяма степен от бойните стресиращи обстоятелства.

Този потенциал има нужда от реализиране, т.е. натрупаната енергия търси отдушник.

Пример: Войник, който не беше попълвал личностен въпросник в началото на мисията, на

28.12.2003 г. дойде при меп и поиска да опознае себе си. Разполагайки с персонален МокжЬосок

и уникален личен софтуер МР5 (МПйагу Рвусбоорса! Будет), обработката ми отне около две

минути. Резултатите, които се получиха, не бяха добри - високи показатели на раздразнител-

ност, реактивна и спонтанна агресивност, занижена самооценка и други. Във втората от. петте

сесии на консултиране с този войник, той сподели: „Искам да изляза и да убивам“. На следва-

щия ден след поредното му „излизанс навън“ той дойде при мен и ме прегърна. Какво се беше

случило: по време на изпълнение на задача към механизирания контролен пост се приближава

цивилен автомобил, който не спира на предупредителните сигнали. Войникът се прицелва в

шофьора, но сваля оръжието и стреля по гумите на автомобила. Когато се доближили до авто-

мобила, в него било семейство с малко дете -- никой от тях не с пострадал.

"Опитът ми показва, че кабинетното консултиране и терапия и в Ирак не работят добре.

Казвам и в Ирак, предвид скромната ми практика през последните шест години. Ще попита-

те къде я провеждам - или някъде на сянка, или под звездите. И в двете бази имаше къде да

се разговаря спокойно. А тези, които се нуждаеха от моята помощ, не се притесняваха,

защото аз бях навсякъде и разговарях с всички. Налагало сс е да работя и след полунощ, и

то неведнъж.

Участници от Първия пехотен батальон месец след завръщането си в България споделиха

с мен, че завръщането у дома е било по-тежко от военните премеждия. Не е имало с кого да

поговорят откровено, защото мислят, че няма кой да ги разбере. От разказите им се налага

изводът, че за тях е по-лесно да потискат емоциите си, вместо да ги пуснат на свобода с риск да

загубят контрол.

В подкрепа на казаното ще разгледам два примера.

105

мет?

Военнослужещ, които беше ефективен при справяне с екстремни ситуации в Ирак, при

завръщането си в България злоупотребява с алкохол, проявява агресивност, влиза в пререка-

ние със старши офицер и т.н. Наложи се след час и половина разговор с него да го изведа от

ареста на военната полиция, в която му беше прибрано личното оръжие. От разговора ни оста-

нах с впечатление, че той все още преживява мисията в Ирак - все едно още беше там,

Друг военнослужещ след приключване на мисията си в Ирак изобщо не разговаря с жена си

за преживяното. В разговора ни спомена за обтегнати семейни отношения, сбиване в заведение и

други.

Сега, анализирайки събитията около 27.12.2003 г., мога уверено да кажа, че в голяма сте-

пен се оказах подготвен да се боря с последиците от нападенисто срещу база „Индия“ и кметст-

вото в град Кербала. Оказах се подготвен, защото приложих знанията и уменията си, КОИТО

използвах в България - в армията и извън нея.

От тази мисия стана ясно, че ако искаш нешо, трябва да вложиш ума, сърцето и душата си

за неговото постигане. Ако е свързано с други хора, трябва да включиш и техните умове, сърца ;

и души. А единственият начин, по който можеш да събудиш себеотдаването па другите, с да им

покажеш крайната цел и да демонстрираш ползата, която всеки от тях ще има от нейното пости-

тане. Тя трябва да е изказана на разбираем сзик, а не на език, усложнен от терминология. 1

В крайна сметка „властта и влиянието“, които ми бяха необходими, бяха спечелени чрез

искреност в отношенията с онези, които държаха лостовете на управленисто. Умението ми да

убеждавам зависеше от способността ми да се сьобразявам с нуждите на хората, да се стремя

да разбирам техните ценности и стремежи и да предизвиквам тяхното доверие.

Мисля, че се намирах на подходящото място в подходящия момент - за първи пъг на по-

добна мисия и при оказване па професионална помощ в екстремни ситуации.

106

Йордап Мильов, Стефан Узунов,

Николай Колев

СТРЕСЪТ В ОПЕРАЦИИ ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА МИРА

И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ЛИДЕРСТВОТО

Последното десетилетие на ХХ век разделя световната и свропейската история. Към дра-

матичните събития от началото на столетието, революцията през 1917 г. и двете опустошителни

войни в рамките на 20-теи 40-те години се прибави една фундаментална промяна. Тя е свързана

с разпадането на блоковото противопоставяне в областта на идеологиите и военната сила”. За

първи път след Втората световна война са налице предпоставки за изграждане на междудържав-

ни отнощения, които не се основават на хегемонията на една държава или на равновесието на

силите между съперници. Положителнага европейска тенденция от края на ХХ век не премахна

глобалните заплахи за международния ред и сигурност. Техният произход се корени в нараст-

ващата пропаст между бедни и богати, напионализма, етническите, религиозпите, културните и

езиковите спорове, съкрушителната задлъжнялост на някои държави, неконтролируемата раж-

даемост при ограпичени национални материални и финансови ресурси, бариерите пред сво-

бодната търговия, нелегалния трафик на оръжие и наркотици, тероризма, включително с държавна

подкрепа, или поради липса на държавност.

На практика в международните отношения е заложен ключовият въпрос за неутрализиране

на възможните заплахи и осигуряване на сигурност в пространства, в които тя липсва, заедно с

прекратяването на студената война. Много райони на Африка, Близкия и Средния изток „изпад-

наха в безтегловност“, след като се разпадна биполярният модел НАТО-Варшавски договор. В

резултат на това днес тс генерират повече заплахи за международния ред и сигурност, отколкото

в миналото“. Променената международна и регионална среда и еволюцията във възгледите за

войната и мира поставиха нови задачи пред въоръжените сили. Военният инструментариум се

насочва към постигане на цели, различни от широкомащабни бойни действия. Те са свързани не

толкова с неутрализиране на рискове на национална територия, колкото със задачата да бъдат

разрешени в зоната на възникването им чрез международно организирани военни сили, пряко

ръководени от Организацията на обединените нации (ООН), а при определени случаи от Органи-

зацията за сигурност и сътрудничество в Европа (ОССЕ). Възможно е тези организации да предос-

тавят мандат за операцията на други оргапизации, например НАТО. В литературата и в доктри-

налните документи на Българската армия тези действия се означават като операции, различни от

война! 429. Спектърът им е твърде широк и включва мироопазващи, мироподдържащи, миронала-

гащи и стабилизиращи операции; антитерористични операции; операции за контрол над въоръ-

жения; евакуационни невоенни операции; осигуряване на въздушния и морския суверенитет на

страната; поддържаши операции - хуманитарни, спасителни и т.н.

Проучването на чуждия опит и натрупаният собствен такъв от операциите, в които Българ-

ската армия е взела участие след 1992 г., показват, че един от съществените проблеми на подо-

бен тип задачи е стресъг по време на операцията и посттравматичните стресови разстройства

след приключване на участието в нея!?1821.22232425,

Стресът е човешка реакция за приспособяване на организма към заобикалящата ни среда -

физическа и социална”. Без способността да се реагира на външни дразнения, независимо от

природата им, животът на практика е невъзможен. Ежедневният стрес се обозначава като „базов“,

влияе благоприятно върху индивида и не изисква специални техники на справяне? !#2527. Когато

дразнителите действат ежедневно, но техният интензитст е умерен, ефектът им се акумулира и се

стига до т.нар. кумулативен стрес. „Гравматичният стрес“ е резултат най-често на еднократно

въздействие с висок интензитет - например смъртта на любим човек или боен другар, наблюдение

на последици от атентати и други#?#2. Основните поведенчески реакции, произтичащи от въздей-

ствието на кумулативния или травматичния стрес, са свързани с дисциплинарни нарушения; рис-

ково поведение при управление на бойна и спомагателна техника, която в много случаи е наета за

лично ползване; рискови сексуални връзки; рисково боравене с оръжие, повишена мнителност и

подозрителност; разпространяване на слухове; рисково отношение към собственото здраве -

неприемане на профилактични медикаменти, неизползване на индивидуални бронезащитни сред-

ства, движение извън позволените участъци, попадане на мини и т.н.

107

Подобни реакции наблюдава главнияг санитарен инспектор на Българската армия при учас-

тието си в групата на Генералния щаб при първата инспекция на батальона в Камбоджа (август

1992 1.), когато опсрацията е в своето начало. Те се изразяват във видима потиснатосг или

напрегнатост. Срещат се случаи на агресивно вербално поведение при спорове, както и на

бягство от реалните проблеми чрез усамотяване. За подобни явления съобщава и психо-невро-

логът от немската полева болница в Пном Пен, а впоследствие се появяват и в научни публика-

ции на участници в операцията". Прави впечатлсние, че тези явления се категоризират от ко-

мандния състав като проява на недисциплинираност!!>“.

Според първоначалнитс анализи се приема, че регистрираните поведенчески отклонения

са проява на стрес и се дължат на екстремните климатични обстоятелства и на новите правила

на живот (основната част от личния състав е от мобилизационния резерв). Едновременно с това

са идентифицирани и други причини: нскачественият подбор на личния състав, особено психо-

логичния; ниското интелектуално равнище на голяма част от войниците; отсъствието на инди-

видуална работа на командирите от командно равнище взвод и рота; недостатъчната подготовка

на сержантския състав; отсъствието на положителен пример от страна на част от командния

състав, трудните битови условия; преобладаването на силовите методи в управленската практи-

ка; липсата на целенасочено обучение при подготовката на територията на България; неосигу-

реността на контингента с професионален психолог. Във времето, когато не се изпълняват бой-

ни задачи, липсва учебен процес и осмислепо оползотворяване на свободното време. Години

по-късно участник в мисията сполучливо характеризира ежедневието на военпослужещите --

употреба на алкохол, секс, малко спорт и почти никакъв учебен процес”. Изследванията след

приключване на мисията в Камбоджа, както и на данните от последващи операции с наше учас-

тие, позволяват да се идентифицират и допълнителни стресогенни фактори: изолацията от ро-

дината и семейството; двойственото възприемане на мисията (всеки с изправен пред въпроса:

какъв съм - мисионер или войник?); безсилието при проява на заплаха за военнослужещия или

за колегите му и строгите ограничения за използване на сила; неидентифицирания враг; чужда-

та културологична среда (бит, религия, обичаи, непознат сзик и трудни вербални комуника-

ции); лошите битови условия; проблемите с качеството на хранене; липсата на организиран

отдих (извън зоната на опсрацията); нередовният и формално провеждан учебен процес (сла-

бост във всички операции, в които Българската армия е участвала); неравномерния ритъм за

изпълнение на задачите - редуване на периоди на голямо психо-физиологическо натоварване с

такива на бездействие, в които се пораждат скука и досада; доброволния принцип на набиране

на миротворците и краткото време за непосредствена подготовка (те са препятствие за изграж-

дане на сплотени войскови колективи, при които личният състав споделя еднакви ценности);

злоупотребата с алкохол. Напоследък се регистрира и нов фактор - появата на слухове от

България, често свързани с брачни проблеми в семействата на военнослужсщите. Това става

възможно поради разрешения днес проблем с комуникацията па личния състав с родината.

Установените фактори от собствения опит се потвърждават и от теоретични изследвания и от

публикации на участници в мисии! !4-1821222527,

В литературата липсват данни за равнищата на стрес сред контингентите в операциите,

различни от война. Във възприетите дневни равнища за батальонни тактически групи в бойни

условия 4 Фо от личния състав дневно са неприложими при планирането на операции за поддържа-

не на мира“. Според български ретроспективни изследвания на операцията ЮНТАК (Камбод-

жа 1992-1993 г.) 0,6 20 от военнослужещите от батальона „Сини каски“ в Камбоджа са развили

реакции на стрес”.

Сред военнослужещите от Българската армия, участвали във външни операции, съществу-

ват и проблеми на посттравматичните стресови реакции. Те се появяват след приключване на

участието в мисията. В Българската армия до момента не е организирано системното им проуч-

ване. Присма се, че реакциите са резултат от преживян и недобре овладян стрес по време на

операцията и са свързани с безпокойство и неоснователна тревожност; повторно преживяване

на събитието (най-често в сънищата); чувство на празнота; раздразнителност бсз видим повод;

агресивност; проблеми с концентрация на вниманието; постоянно чувство на физическа умора;

проблеми със съня.

При определени случаи е възможно да се стигне до трайни личностни промени - проститу-

иране, алкохолна и наркотична зависимост, самоубийства, участие в престъпни групи и други.

Подобни на описаните явления авторите наблюдават сред офицери, сержанти и граждански

108

лица от воепномедицинско заведение, взело участие в операцията в Камбоджа. Отнася се за

единични случаи. Поради липса на системна регистрация на тези отклонения на този етап е

невъзможно да се формулират изводи, валидни за всички участници в мисии.

Преживеният стрес може да доведе до отключване и на органични психични заболявания.

Предвид на общия генезис на стреса при бойни операции и при операции, различни от

война (разликите са по-скоро в преобладаването на случаите на кумулативен над травматичен

стрес, или обратното), може да се очаква посттравматичните стресови разстройства да бъдат

близки до регистрираните в други армии при бойни или антитсрористични операции, например

в САЩ след Виетнам те са 25 0 от участвалите военнослужещи, в Персийския залив (1991 г.) са

10 Фо, в бившия СССР след Афганистан - 10-15 Фо ив Руската федерация след Кавказ - два пъти

повечс от гези в Афганистане:.

Операциите след 1992 г. потвърждават факта, че успешното справяне със стреса в опе-

рации, различни от война, е в пряка зависимост от дейността на командния състав от различ-

ни управленски равнища. Следователно част от проблемите на стреса могат да бъдат успешно

преодолени, ако се осигури ефективно лидерство при подготовката, в хода на операцията и

при приключване на участието в мисията. От теоретична гледна точка е известно, че сфектив-

ните лидери се разполагат в сегмента на балансиране между „висока загриженост за резулта-

тите“ и „висока загриженост за хората“. Всяко дебалансиране, независимо от посоката, води

до дисбаланс между производствените, моралните и интеграционните цели на организацията

и е симптом за неефективио лидерство“. Ефективните лидери са съзидателни личности,

подхождат творчески към задачите, доброжелателни са към ръководения персонал. В такъв

аспект тс са социално градивни за отношенията в подчинения им колектив?. Ефективният

лидер трябва да умее да излъчва към подчинените послания, носещи информация за процеси-

те вътре и извън организацията; делегира не само отговорности, но и права в рамкитс на

концепцията за изпълнение на задачите, дискутира с подчинените си по-широк кръг пробле-

ми, а в критични ситуации прилага и авторитарсн стил на ръководство. Лидерските качества

се формират не само от личните желания на военнослужещите, но и от тяхното обучение и

практически опит”. Анализът на проведените операции, различни от война, с българско учас-

тие показва, че за съхраняването на практическия опит, изразяващо се и в запазване на кад-

рите, е извършено твърде малко и едва през последните години тенденциите са преобърнати

в положителна посока.

В теорията са известни и основните равнища на лидерството - стратегическо, опера-

тивно и тактическо. Приема се, че при тактическите лидери - командвания на взводове,

роти, батальони, кораби, ескадрили и т.н. преобладават технологичните умения, които са

свързани с алгоритмите на процесите за изпълнение на задачата. При лидерите на опера-

тивно равнище - командири и щабове на бригади, авиационни и военноморски бази, пре-

обладават комуникативните умения, но и при тях управленските процеси в значителна сте-

пен са програмирани. Стратегическите лидери - ръководният състав от Министерството на

отбрана, Генсралния и главните щабове, притежават концептуални умения. Те реализират

процеса на управление в непрограмирана среда, формират системата, задават целите ия

контролират. За стратегическите лидери се приема, че са насочени главно извън организа-

цията, която ръководят, за да й осигурят благоприятна обстановка! . В контекста на ос-

повните лидерски умения на различни равнища липсват теоретични изследвания относно

констелацията от задължения и умения при подготовката, провеждането и приключването

на "операции, различни от война.

От теоретична и практическа гледна точка изискващите се умения от лидерите на различни

равнища са формулирани в закони (на стратегическите лидери), правилници, устави, наредби,

заповеди (за тактическите и оперативните лидери) и в длъжностните им характеристики (за всички

лидери). Доколкото операциите, различни от война, са нови (само с десетилетна история) зада-

чи за Българската армия, лидерските функции в нормативната уредба, свързани с тях, не са

изчерцателно дефинирани, както това с уредено във въоръжените сили на САЩ?! 2.

Проследяването на лидерската (командирската) практика в проведени и провеждащи се

операции дава основание да се формулират следните по-важни задачи на лидерите на стратеги-

ческо равнище:

“ Участието на контингенти от Българската армия във външни операции във всичките му

аспекти трябва да бъде нормативно уредено. Промените в Закона за отбраната и Въоръжени-

109

те сили на Република България за предваригелно даванс на съгласис от кадровите военнослу-

жещи са навременни и правилпи, Дейпостите, свързани с нормативното уреждане, трябва да

продължат в направление разработване на психологически критерии за подбор на кадрови

сержанти и войници, каквито на този етап липсват в Наредба Ме 10 от 30.07.2003 г. на ми-

нистъра на отбраната за военномедицинската експертиза за годност за военна служба във

Въоръжените сили на Република България в мирно време”. Необходимо е да се разрешат и

проблемите със заплащането на труда на военнослужещите, които възникват в началните ме-

сеци на подготовка на първите коптингепти за всички външни операции от 1992 г. насам.

Липсва постоянно регламентиране за обезщетенията при смърт или трайна инвалидизация, за

социалното подпомагане на семейството и т.н. Разрешаването на комплекса от задачи подпо-

мага за подбора на кадровите военнослужещи, създава ясни правила на играта, подпомага ги

и при вземанс на решение за доброволно участис и им придава увереност по време на опера-

цията. Това са предпоставки за намаляване равнището на стрес.

« В периода на подготовка лидерите от стратегическото равнище трябва точно да формулират

тактическия мандат на мисията. Необходимо е всички военнослужещи да бъдат запознати с: ха-

рактера на бъдещите им задачи, които България е приела да изпълнява; възможните рискови фак-

тори (военнотехнически, географски, социални, екологични) и мерките, които се предприемат за

намаляване на риска, продължителността на операцията; условията на живот; отворените канали

за комуникация с родината и близките; грижите, които ще бъдат положени в страната за семейст-

вата им. Подобни мероприятия са необходими, за да се избегне разминаване между очакванията

и действителността по време на мисията. Необходимо с да се осигури обучение за преодоляване-

то на възможните рискове.

« По време на подготовката стратегическите лидери трябва да осигурят подходяща медий-

на среда. Подобна задача имат и по време на участието им в мисията, включително и при нейно-

то завършване. Медийната среда влияе пряко или косвено (чрез техните семейства) върху во-

еннослужещите. У участващите в операцията тя може да стимулира чувство на удовлетворе-

ност, когато обективно и точно отразява събитията, и обратното - чувство на недоволство, ако

се акцентира върху маловажни, но пикантни факти с цел увеличаване тиражите на вестниците

или гледаемостта на телевизионни предавания. Във връзка с това с поучителен негагивният

опит от Камбоджа, когато операцията винаги се осветляваше в медиите от негативната й страна,

а успехите, постигнати от българските „сини каски“, или не бяха отразявани, или бяха отбеляз-

вани крайно лаконично. Този факт е пряко свързан с умението на стратегическите лидери да

комуникират с журналистите и през 1992-1993 г. е обясним с липсата на опит, От тази гледна

точка сега можс да сс отбележи, че като цяло медийната политика на стратегическо равнище се

развива в положителна насока.

» На стратегическо равнище трябва да бъдат решени максимално ефективно проблеми-

те с индивидуалната екипировка на личния състав и логистичното осигуряване по време на

операцията. Проблемът с краткотрайния отдих извън зоната на мисията също е стратегически,

който и понастоящем не с задоволително разрешен, особено в случаите, когато мандатът за

провеждане на операцията е възложен на НАТО. За разлика от операциите, ръководени от

ООН, при операциите, ръководени от Алианса, отдихът на миротворците е национална от-

говорност.

» Важна задача на стратегическите лидери е делегиране на права на националния командир.

Каго неефективно мениджърско решение може да бъде оценен фактът, че командиръг на пехот-

пия батальон в Камбоджа бе длъжен да съгласува всяко свое действие с управленията и отдели-

те на Генералния щаб на Българската армия".

“ Стратегическото ръководство на въоръжените сили трябва да осигури своевременна, а

по възможност и изпреварваща информация (разузнавателна) за състоянието и тенденциите за

развитие на военнополитическата обстановка в зоната за отговорност, поради това, че тя може

да бъде важен рисков фактор за живота и здравето на военнослужещите. Съвместно с Минис-

терството на външните работи то трябва да осигури взаимодействието и подкрепата на контин-

гента от българските дипломатически представители в зоната на операцията или на територията

на съседна(и) държава(и).

« Съшествени са и задълженията на стратегическите лидери при сертифицирането на фор-

мированието за участие в операцията. Разработената нормативна база е добра основа за това,

но в определени области - военномедицинската подготовка на немедицински специалисти, сер-

110

тифицирането на медицинското подразделение и други - тя се нуждае от по-съществена дегай-

лизация.

В периода на подготовка усилията на тактическите и оперативните лидери - съответно

командването и щабъг на бригадата, командванията и щабът на батальона и на подразделения,

са насочени към обучението на личния състав и към собственото си обучение. Целта е усвоява-

не на предстоящите за изпълнение задачи, като в занятията трябва да преобладават упражнени-

ята и да се провеждат при възможно най-Олизки условия до лези в зоната па копфликта.

При подготовката трябва да се използват регламентираните от ООН и НАТО учебни дисцип-

лини, тематика, тактически методи, процедури и т.н.!1512.4. Собственият опит показва, че не бива

да бъде подценявана нито една от учебните дисциплини. За последен път това се потвърди в

трагичния инцидент с българския контингент в база „Индия“ (Ирак, 2003 г.). Адекватните дейст-

вия при оказване на първа помощ на пострадалите от оцелелите военнослужещи и от намиращия

се там медицински персонал, заедно с оказаната навременна помощ от съюзниците, бяха решава-

щи за спасяване живота на ранените и пострадалите.

Опитът от проведени и провеждащите се операции показва, че в подготвителния период

съществено значение имат подборът и подготовката на лидерите на оперативно равнище. Прак-

тиката от Камбоджа потвърди тази теоретична постановка. Обективно е доказано, че на възлови

командни длъжности, особено в началния период, са допуснати офицери със силно изразени

комбинативни качества, склонност към непочтени прояви, деспотични и безпощадни към под-

чинените си при достигане на лични кариеристични цели. Командири с подобни качества сс

проявяват като социално деградивни по отношение па колектива на батальона „Сини каски“ и

са причина за част от пеблагополучията в мисията. Ето защо е пеобходимо, когато формирова-

нията не изпълняват външни мисии, да се осъществява непрекъсната селекция на кадрите, като

непригодните се отстраняват от участие в мисии и се устройваг на подходящи длъжности или се

освобождават от Българската армия. Подобно отношение трябва да се проявява и към команди-

ри с „доброманско“ поведение, които обикновено се дистанцират от задачите и трудно вземат

решения, за да не повтарят случаи, в които офицери и сержанти, особено в критични ситуации,

вземат по-бързи и адекватни решения от своите командири. Участието в Камбоджа изобилства

с такива примери.

За разлика от бойните операции, в операциите, различни от война, лидерите на тактическо

равнище (офицерите от формированието) трябва да притежават качества, които обикновено са

присъщи на лидерството на стратегическо ниво. Причините за това са, че операциите се провеж-

дат най-често в многонационална военна среда, изискваща умения за комуникиранс, и в чужда

(непозната) политическа, етнокултурна и религиозна обстановка. За разлика от бойните опера-

ции тактическите лидери, особено тези от командването па батальона, трябва да умеят да водят

преговори с водачите (религиозни, племенни и др.) на местното население и да осигуряват благо-

приятна обществена среда за контингента; изпреварващо да осигуряват разузнавателна инфор-

мация, за което не са достатъчни само познанията по войсково разузнаване; да познават местните

етнически и религиозни традиции и да организират изпълнението на задачите на мисията.

Тази дейност е изключително важна при преодоляването на голяма част от източниците на

стрес, които съдържа местната социална среда.

Практиката от провеждани и провеждащи се операции показва, че подготовката по утвърде-

ната методика на ООН" и по процедурите на НАТО се провежда по правило в периода на

непосредствена подготовка. Това определено не е достагъчно. Целесъобразно с да се подходи

по нов начин към последователността и тематиката на обучението.

Обучението трябва да се раздели на базово и поддържашо. Базовото се провежда последо-

вателно във военноучебните заведения (Военната академия, Националния военен университет,

Висшия военномедицински университет), а поддържащото - в специализиран учебен център

след вземане па политическото решение за участие на Българската армия. Целесъобразно с

базовото и поддържащото обучение да се провеждат в последователността, показана на табл. 1.

За нуждите на лидерството в зоната на операциите кадровите военнослужещи постепенно

и последователно трябва да придобият устойчиви знания в областите: развитие на умиротвори-

телната дейност на ООН; управление на кризи и операции в отговор на кризи; измерения на

средата на сигурност в кризисни райони, международно хуманитарно право; етнорслигиозна

илентичност и съвременните конфликтни зони; военно лидерство; физическа и икономическа

география.

111

Таблица 1!

Последователност на обучението на кадрови военнослужещи за участие

в операции, различни от война

Периоди на подготовка на операционни лидери за операции, различни от война

Базово обучение | Поддържащо обучение

Национален военен университет --

Военна академия

Висш военномедицински

университет - Военна академия

Специализирани центрове за подготовка за

участие в операции, различни от война

Придобиването на подобни знания и умения с възможно да се осъществи само чрез целе-

насочена специализирана и приемствена подготовка на офицерите, като се започне от обучени-

сто в бакалавърска степен в Националния военен университет (Висшия военномедицински уни-

верситет) и се премине през магистърските програми на Военна академия „Г. С. Раковски“.

"Воешта доктрина на Република България. - ДВ, бр. 34 от 1999 г.

Галвин, Дж. Какво става със стратезите. - Военен журнал, 1996, Хо |

ЗГриненко, А. Департамент миротворческих операций ООН. - ЗВО, 1995, Хо 10.

4 Доктрина за операции, различни от война. С., 2001.

> Закон за отбранага и вьоръжените сили на Република България. - ДВ, бр. Пот 1995 г.

Карастоянов, Г. Боен стрес. - Военен журнал, 2000, Хо 4.

?Кокс, Т. Стрес. 1981.

“Купър, Р. Разпадането на нациите, ред и хаос през ХХ век. С., 2004.

"Маккинли, Дж. Операциите за поддържане на мира - новата роля на въоръжените сили. - Военен

журнал, 1995, Хо5.

| 19 Методика на обучението за действия за поддържане на мира. С., 1994.

"Найденов, Вл. Уроцитс на Камбоджанската мисия - Военен журнал, 1994, Хо 2.

2 Наредба Хе 10 от 30.07.2003 г. па мипистъра на отбрапата за военномедицинската експертиза за год-

| ност за военна служба във Въоръжените сили на Република България в мирно време.

ЗПеев, И. За социалната компетентност на офицерите. Военен журнал, 1993, Хе 3.

ЧПеев. И. Социалнопсихологически особености на многонационалните военни формирования. - Вое-

нен журнал, 2000, Мо 4.

5 Семерджиев, Цв. Подготовката на лидери стимулира реформата. - Българска армия, бр. 14727, 1999.

“Смит, Х., Дж. Уейкли. Психология на организационното поведение. Варна, 1999.

1? Съвместна доктрина 85-8. Принципи, политика и параметри на планирането на медицинската поддръжка

| (Личен архив на доц. Н. Колев), 1993.

Узунов, Ст. Медицинско осигуряване на формирования от Българската армия в операции, различни

от война. Дисертация, Военна академия, С., 2004.

“Янев, Я. Предаване на ЬТУ, „ЬТУ репортерите“, 01.02.2004 г.

4 20 АШед Топи Мефса! зирроп Посише, 4.10, СТАМАО-2228.

| ЗЕМ 22-51 Сотра! 5игезв Верамогв. В1зК ЕасГогв ап Г еадег АсЦойз. 1991.

27 М 22-51 1,еафег 5 Мапиа! ог Сота! 8иезз Сопиго!. 1994.

231, ед Гота, Е. Мейса! Бирроп ог Орегацоп Пезег Фопт. Тпе Тошгпа!, 18 Агту, Мефка! Пераптеш,

Тапиагу, 1992.

“Магттл, 7, Рвуспоюрка! МеП-Бетщео Атопо 05 от Пероуед Кот Сегтапу ю Ше СЩЕ Маг. Те

| Хошпа!, 08 Агшу, Медка! Рерагипеш, Осюег, 1992.

25 Мейса! зпррог: Мапиа! Гог Пийед Хапопз Реасекеершр ОрегаПопз, ИМ, ОРКО, Хеу Уо, 1999.

26 Мироу О. Вщрапап Ехрепепсе Сопсепите Ше Мефса! Таштр о е Вапайоп „Бе Бешпейв“ уй 15

Рагчарайоп т Ше Расийс Еогсев оРШе Ограшгайоп о Ше Опиед Хайопв ш Сатбода. Пуегпайопа! Кемеуг об

Ше Агтед Еогсез Мефса! Зегисез, Тоше ГХП, 1994.

27 |ушед Мапопз 51гезз Мапаретеп! Воойег. 1995.

12

Мирослав Димитров, Христо Филипов

РОЛЯТА НА ИНЖЕНЕРНИЯ СПЕЦИАЛИСТ КАТО ЛИДЕР

ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ИНЖЕНЕРНИ ЗАДАЧИ В ОПЕРАЦИИ

ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА МИРА

Организирането на изпълнението на инженерните задачите в операции за поддържане на

мира, разгледано в този доклад като част от системата и силите за опазване на мира, е особено

актуално след серията от терористични атаки срещу българския пехотен батальон в Ирак, причи-

нили сериозни щети и разрушения през последните две години. Изследването на проблемите,

свързани с дефицита от сили, средства и добра координация на системата от усилия за превенция

и намаляване на риска от терористични атаки, проведено от авторите, показва значимостта на

планираните инженерни мероприятия за защита, както и на ролята на инжснерния специалист

като лидер в управлението на тяхното изпълнение. От това произтича и необходимостта от дораз-

виване на теорията и практическото прилагане на принципите за използване на инженерни сили и

средства за защита на военните компоненти при участие в операции за поддържане на мира.

С това изложение се аргументира и необходимостта от интегриране на инженерния военен

компонент в системата за управление на многонационалните сили, участващи в операции за поддържа-

не на мира, което не е изцяло нов момент в пеговото използване, но се преразглежда в съвременните

условия, националните приоритети и разработените национални и военни доктрини.

Лидерството е най-важният компонент на ефективното ръководство. То се среща навсякъ-

де, където има устойчиво обединяване па групи хора. Лексикалното значение на думата „ли-

дер“ е „вожд“, „водещ“. Независимо от привидната простота на това понятие в съвременната

наука, при наличие на общи изходни позиции у различните автори лидерството се характеризи-

ра нееднозначно.

Лидерството се отличава от ръководството, което предполага достатъчно твърда и форма-

лизована система на отношения на господство-подчинение. Лидерът е символ на общността и

образец за поведение на групата. Той се издига като правило отдолу, най-вече стихийно, и се

приема от последователите си.

Анализът на природата на лидерството показва, че то произтича от определени потребнос-

ти на хората и техните обединения. Значимостта на лидерството за ръководство на организаци-

ите повдига въпроса за влиянието на дадено явление. С помощта на лидерството е необходимо

да се управлява (доколкото това е възможно), т.е. да се определят лидерите, да се развиват

конструктивните и да се отстраняват деструктивните лидери.

Ролята на инженерния специалист като лидер се проявява в създаването и управляването

на организационна култура. В зависимост от типа на организационната култура инженерният

специалист изпълнява различни функции.

Ефективността на лидерството е непосредствено свързана със способността на инженер-

ния специалист да ръководи организационната и междуличностната комуникация, въздействай-

ки върху нейния характер. :

Ролята на лидера в процеса на управление на инженерните формирования се определя по

вложените усилия за избор на достойни претенденти за членство в дадена група; той направлява

груповата енергия за решаване на организационни цели. Лидерството намира своя израз и във

въздействието на членовете на групите от инженерни специалисти, карайки ги да проявяват сил-

ните си личностни качества и да сдържат проявлението на слабите черти от характера си. Резулта-

тивността в работата на инженерния лидер се проявява в неговите способности да управлява

социалните конфликти. Управлението на социалните конфликти при изпълнението на инженер-

ните задачи в операции за поддържане на мира се състои от последователни дейности на инже-

нерния специалист, стремящ се конструктивно да повлияе на ситуацията, предизвикала конфлик-

та, на участниците в конфликта, както и на характера на взаимодействие на заинтересованите

субекти. В зависимост от характера на конфликта и от особеностите на неговите участници инже-

нерният специалист, управляващ конфликта, може да избере ролята на посредник или на съдия.

Стратегията за развитие на организациите и ефективността на лидерството са свързани с

обективните и субективните възможности на лидера, с неговата способност да управлява коа-

лиции и да създава и укрепва отношенията на сътрудничество и партньорство с организации.

ШЕ

Ролята на инженсрния специалист в осъществяването на промени в организирането на ин-

женерни задачи в операциите за поддържане на мира се състои в опредслянето на идеи и но-

вовъведения и във формирането па основната цел.

Първостепенната значимост на инженерния специалист за ефективността на ръководството и

пеговото позитивно и негативно въздействие върху управлението на инженерните формирования

придава на задачата особена практическа важност. Самата задача нерядко се формулира като управ-

ление на лидерството, макар че такава формулировка не е безспорна. Сред специалистите до този

момент не е завършила дискусията за това какъв е в основата си пропесът формиране на лидерство-

то - управляем или стихиен. С други думи, раждат ли се лидери или се изграждат. Независимо от

липсата на еднозначен отговор на този въпрос съществуващите теоретични и практически разра-

ботки позволяват да се говори за управляем процес. Проблемът за управление на лидерството в

организацията на инженерното осигуряване в операциите за поддържане на мира включва най-

малко пет аспекта:

1. Разкриване на личностите с природно падарени и/или формиращи се лидерски качества

и привличането им за засмане на ръководни позиции и постове. Това направление за дейност

може да произхожда както от тезиса „лидерите се раждат“, така и ог признаването на възмож-

ността за целенасочено формиране на лидери. В първия случай става дума за откриване на

лидерски способности и за използванего им за организационни цели, а във втория - за привли-

чане в инженерното форомирование на вече подготвени и проявили се лидери.

За разкриване на лидерските способности се използват тестването и други психологически

методи, широко използвани спрямо млади претенденти за ръководни длъжности, а също и за

изучаване на биографиите и атестационните листи на личния състав, за подбор на вече прояви-

ли се личности, и други.

Известният американски изследовател на въпросите на лидерството Стивън Кови твърди,

че лидери могат да се намерят на всички равнища на деловата активност, не само на най-високо-

то. По-добрите инженерни лидери обикновено се придържат към общия комплекс от ценности,

в които влизат справедливостта, равенството, безпристрастността, честността и доверието. Все-

ки инжеперен специалист може да определи своята и чуждата пригодност към лидерство с но-

мощта на следните осем критерия: самоусъвършенстване; ориентиране към служба на другите;

излъчване на положителна енергия, доброжелателност и нсвъзприемане на отрицателна енер-

гия и конфликти; вяра в другите; рационално разпределение на времето и задачите; въгрешна

увереност, оптимизъм, свеж поглед на събитията; самокритичност, толерантпост (търпимост),

признаване заслугите на другите и тяхното равно право на самоизява; грижа за физическото

здраве; интелектуалното и духовното развитие.

2. Развитие на лидерството, т.е. целенасочено формиране и задълбочаване на съответните

качества и навици на инженерния специалист да организира и ръководи изпълнението на инже-

нерните задачи в операциите за поддържане на мира. Този аспект на проблема за управление на

лидерството в организацията на инженерната поддръжка на операции за поддържане на мира

отчита възможностите в по-голяма или в по-малка степен да се формират и развиват лидерските

способности на инженерния специалист по пътя на обучение и самообучение, мотивиране,

тренировки и практически опит. За развитието на тези способности инженерният специалист

използва процедури, чиято теоретична обосновка в една или друга степен са разгледаните тео-

рии за лидерството. Използването им помага той „да се изгради като лидер“, да получи призна-

нието на личния състав от инженерното формирование. Тези процедури са:

« Изграждане на лична мотивираност, устойчиво желание да бъдеш лидер, увереност в.себе

си, готовност за вземане на решения и носене на отговорност, последователност и упорство

при реализирането на общите цели, осъзнаване на собствените сили, вяра в постигането на

целта за инженерното осигуряване на операцията и др.;

« Развитие на индивидуални интелектуални и нравствени лидерски качества. Както частич-

но отбелязахме, към тези качества сс отнасят най-вече професионалната компетентност и по-

рядъчността (честност, спазване на общоприетите нравствени норми), без които трудно може

да се завоюва авторитет, развиване на интелект, който се проявява в аналитичност, бързо раз-

биране на същността на проблема, гъвкав ум, предпазливост, умение за планиране и поставяне

пред себе си на цели и др.;

“ Осигуряването на социална компетентност на лидера и неговата доброжелателност в от-

ношенията с членовете на групата предполага култура на общуване, умение ясно и точно да се

114

изразяват мисни, коректпо да се изслушват колегите, да се правят забележки, да се дават съвети,

да сс уважава достойнството на другите, умение да се разбират хората, да се вниква в техните

проблеми и грижи, да им се оказва поддръжка и др.;

“ Придобиване на умения и навици бързо и правилно да се анализира ситуацията, да се

знаят и отчитат особеностите, интересите, нуждите и очакванията на всички членове на инже-

нерното формирование. Нс по-малко важна за лидерството с и правилната оценка на инженер-

ната обстановка, на собствените сили и възможностите на групата. Без това успехът на плани-

раните инженерни задачи е непостижим. Повтарящите се неуспехи обикновено водят до загуба

на вяра в инженерния спепиалист.

3. Тясно обвързване и интегриране на индивидуалните цели и интереси на членовете на

инженерното формирование с организационните цели, реализиране на потребностите, пред-

ставителство и защита на интересите па членове от формированието на колектива като цяло.

Това отстранява възможността за възникване на деструктивни групи и лидери, дейността на

които нанася вреда на организацията и повишава авторитета на инженерния специалист в очите

на личния състав на инженерните формирования, както и значимостта на деловото лидерство

спрямо емоционалното лидерство.

4. Съчетаване в дейността на инженерния специалист на формално и неформално лидерст-

во. Подчинените търсят в лицето на инженерния специалисг не само началника или лишения от

смоции и преживявания сух технократ, но и човека, притежаващ най-добрите нравствени качес-

тва, грижещ се не само за ефективността на изпълнението на поставените инженерни задачи, но

и за подчинениге си.

5. Организационна интеграция на лидерите, осигуряване на конструктивна насоченост на

тяхната дейност и отстраняване на деструктивното лидерство. Интеграцията на лидерите предпо-

лага осигуряване на лоялност към съществуващите ръководители, подбор на най-способните во-

еннослужещи, мотивирани за постигане на целите на инженерната поддръжка на операцията,

поощряване на професионално-длъжностното им развитие, създаване на добри отношения и сътруд-

ничество със стихийно образуваните групи от инженерни специалисти и с техните лидери; фор-

мализоване, ако това е възможно и целесъобразно.

Вреда на управлението на инженерните формирования могат да нанесат деструктивните

лидери, например лидери на групи, противници на нововъведенията, употребяващите алкохол,

разхитителите на собствеността, склонните към подкупи и други. За отстраняване на такъв род

лидерство са възможни четири способа на действие.

Първият и най-елементарен способ в разрушаване на системата „лидер-последователи“ с

помощта на административни мерки. За целта могат да се използват различни средства: уволня-

ване на деструктивния лидер или преназначаването му на друго място на работа, изменение на

социалната му роля за сметка на преразпределянето на функции или чрез включване в групата

на лица-съперници; изолиране на лидера, разформироване на групата от последователи и най-

вече прехвърляне в други участъци за работа на хора, особено близки с деструктивния лидер.

Отслабването на влиянието на негативния лидер може да подпомогне и съкращаването на кому-

никацията между тях и групата, в частност, за сметка на прехвърлянето на лидера в друго поме-

щение, натоварване с допълнителни задължения, затрудняващи неформалното общуване, и други.

Вторият способ за отстраняване деструктивното лидерство е изменението на пеговия ха-

рактер, насочването и използването на способностите и авторитета на лидера в полза на орга-

низацията. Това може да бъде постигнато с помощта на индивидуални беседи, „приближаване“

на лидера към ръководството, проявяване към него на особено внимание, назначаването му на

ръководна длъжност и други. Такъв способ за борба с деструктивното лидерство обикновено:

не предизвиква болезнена реакция у личния състав, т.е. неговия протест. Но той невинаги е

възможен, ефективен е само когато неформалният лидер е готов да измени своите ориентации и

да подчини активността си на целите на организацията.

Третият способ за ликвидиране на деструктивното лидерство с прехващане на основопо-

лагащите му функции на формален ръководител. Такъв род лидерство може да бъде отстранен

например за сметка на повишаване вниманието към неформално общуване с членовете на ин-

женерното формирование, свосвременно и пълно информиране на личния състав, разсейване

на необосновани опасения относно тяхното бъдеще.

Четвъртият способ за отстраняване на негативно за организацията лидерство е подрон-

ване репутацията на лидера, неговото компрометиране в собствените му очи и особено в очите

115

на неговите последователи, на целия колектив. Това може да бъде постигнато в частност за

сметка на вежлив, но постоянен показ на ниската професионална компетентност на инженер-

ния специалист, съмнителност относно нравствените му качества, безперспективпост или опас-

ност на тези действия, към които той подбужда, и други.

Външните и вътрешните условия за лидерството постепенно се променят, обуславяйки нови

потребности в лидерските качества. Фактори на еволюцията на качествата на лидера може да са:

изменение на външните условия; възникване на нови проблеми; вътрещни изменения във формиро-

ванието: изменение на индивидуалните и груповите очаквания и интереси в инженерното формиро-

вание; изменение на очакванията и интересите на самия лидер.

Инженерният специалист, желаещ да станс лидер, трябва да притежава определени качест-

ва, които в различните ситуации са различни. Признава се, чс на лидерски качества може да се

научиш, но въпреки това за всеки лидер настъпва времето, когато трябва да освободи мястото

за новия лидер, от когото се пуждае организацията. За самия лидер и за организацията ще бъде

по-добре, ако това станс в точния момент. Благодарение на тези качества инженерният специа-

лист може да придобие авторитет и личният състав да го признае за лидер.

Ефективността на управлението е непосредствено свързана с оптималното използване на

ресурсите на инженерното формирование при решаване на проблемите и способността му да

посрещне изискванията на бъдеща операция. В стабилна ситуация ефективността на функцио-

ниране на инженерните формирования може да бъде обезпечена с помощта на мениджмънт, без

да се отчитат отношенията на лидерството. Но в нестабилни условия, изискващи от инженерпи-

тс формирования постояниа готовност за изменения в съответствие с новите обстоятелства,

ефективността на дейността им зависи от потенциала на лидера - инженерният офицер.

Пснчева, И. Оргапизационно поведение. Вслико Търново, 2000.

Кирков, Д. Усъвършенстване организацията на управлението на инженерните съелинения и части.

Дисертация, Военна академия „Г. С. Раковски“, С., 1999.

Аврамов, Й. Инженерните войски и участието им в операции за подържане на мира. -- Военен журнал,

2001, 3, с. 53-58,

116

Тодор Тодоров

ПРОБЛЕМИ НА ЛИДЕРСТВОТО СРЕД ВОЕННИТЕ НАБЛЮДАТЕЛИ

В МИСИИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА ОБЕДИНЕНИТЕ НАЦИИ

Мироопазването като отговор на нарушения на обществения ред и сигурността еволюира

от първата мисия на Организацията на обединените нации (ООН) през 1948 г. досега. Мисиите

на ООН се развиват по отношение на комплектуването и обсега си, т.е. от големи наблюдател-

ски мисии към всеобхватпи операции, проследяващи налагането на всестранни мирни споразу-

мения. Задачите, поставяни пред военнитс контингенти в служба на ООН, са все повече от

комплексен характер поради това, че конфликтите, в които те се намесват, включват не толкова

национални армии, а самостоятелни въоръжени формирования, бунтовници и дори въоръжени

криминални банди. Ето защо и военните възможности под егидата на ООН не са вече само за

лековъоръжена намеса. „Сините каски“, служещи на ООН, са критична част от всеобхватните

операции, осигуряваща нормална среда за развитието на мирния процес, включително и наб-

людението за спазване на човешките права, националното помиряване, изграждането на инсти-

туциите и хуманитарната помощ.

Въпреки развитието на техниките и методите, използвани при мироопазването и повиша-

ването на концентрацията на мощ във военните компоненти, ангажирани с мироопазването,

ролята на военните наблюдатели се запазва и придобива нови измерения. Военните наблюдате-

ли са невъоръжени офицери, развърнати главно за наблюдение и докладване изпълнението на

военните ангажименти, за които са се споразумели въоръжените сграни на конфликта - прск-

ратяване на огъня, изтегляне на въоръжените сили от зоната за сигурност, създаване на неут-

рална буферна зона. Като невъоръжен контингент, който не е войскова част, военните наблю-

датели нямат силата да принуждават и да зависят изцяло от сътрудничеството с враждуващитс

страни. Но като морално представляващи пълномощията на международната общественост, те

имат силата на моралното убеждение и ефективно могат да възпрепятстват нарушенията на

мирните споразумения.

При тези условия и предвид наличието на собствена командна структура, за военните наб-

людатели, събрани да служат на ООН от различни страни, в условия, където често оцеляването

им зависи от собствените им сили и качества, от жизнсноважно значение с въпросът за лидерст-

вото.

Като правило за военни наблюдатели от страна на ООН се търсят офицери със звание

капитан и майор, с добър английски език, с шофьорски умения и опит в полевата работа. Ха-

рактерно изключение от тези правила са офицерите със звание подполковник. Тези офицери се

заявяват и назначават на позициите началник на отдел „Личен състав“ и „Оперативен отдел“ в

щаба на военните наблюдатели. Докато пред началника на Оперативния отдел са поставени

задачи и проблеми от специфично и конкретно естество, „кадровикът“ е поставен пред отговор-

ността, споделена с командващия военните наблюдатели - да провежда кадрова политика по

начин, максимално оптимизиращ разпределението на силите на офицери с различни национал-

ности и способности.

Военните наблюдатели първоначално се подлагат на входящи тестове, определящи тяхната

пригодност да оцелеят в района на мисията и да бъдат полезни. Въвеждащото обучение, продължа-

ващо 2-3 дни, е съпроводено с изпит по английски език и проверка на шофьорските умения.

След това военните наблюдатели се разпределят в т.нар. Теат ЗИев или в скипи от по 5-8 офи-

цери. В тези екипи започва и естественият подбор. Изправени пред предизвикателствата на

работа в негостоприемни условия в многонационална среда - в климатичен и в политически

аспект - сблъсквайки се с различни култури и религии, офицерите имат възможност да се утвърдят

като специалисти и да покажат лидерските си умения. Обособяването на лидери в малки групи,

поставени в критични условия, наситени с рискови фактори, е от първостепенно значение за

оцеляването на екипа. Това предизвикателство е оценено и чрез официалното наименование на

ръководителя на всеки екип от военни наблюдатели - лидер на скип (Теат Г еадег).

Разбира се, в такава среда с критични параметри невинаги най-добрите специалисти се

изявяват като лидери. За лидер на екипа се назначава офицер, прослужил най-малко 2-3 месеца

в района на мисията. Назначението му се осъществява от командващия военните наблюдатели

117

чрез „кадровика“, но важна роля играят мненията и оценките на ръководителя на сектора, на

лидера на екипа и на колегите му военни наблюдатели.

Завоюването на лидерски позиции сред воепиите наблюдатели е сериозно прецизвика-

телство и се постига като се преодолеят редица пречки. От сдна страна, това е сблъсъкът на

изброените култури и религии. Като правило в екип на военните наблюдатели не се назнача-

ват офицери от една и съща националност. Предвид многонационалността на ООН в миро-

опазващите мисии могат да се съберат офицери ог 15-20 страни и от различни контипенти.

На хора със сходен тип съзнание и маниер - босненци, хървати, сърби, българи, руснаци и

украинци (със сравнително скромен и слабо осигурен начин на живот), се противопоставят в

културно отношение: американци, англичани, французи, южноафрикапци (военни, с богати

традиции в професията и със солидно национално самочувствие), скандинавци (с висок сган-

дарт на живот и с голям опит в мироопазването), и, разбира се, представителите на африкан-

ските народи - Замбия, Гамбия, Алжир, Тунис, Гана, Бенин, Намибия, Нигерия. Не трябва да

се пренсбрегва и религиозният аспект. Обикновено от страна на мюсюлманите има малко по-

високи изисквания към религиозните права и свободи, с които трябва всички деликатно да се

съобразяват.

От друса страна, тежките условия и отдалечеността от дома и цивилизацията каго цяло прово-

кират проявата па редица пороци: злоупотребата с алкохол и цигари, използването на платени сек-

суални услуги. Появяват се апатия и липса на мотивация и желание за работа.

Налагането на воля за постигане на оптимални управлснски резултати в такива условия

често води до междуличностни конфликти, създава се критична необходимост от постигане на

компромиси. Понякога се стига до претопяване от страна на колектива на всякакви опити за

лидерство. В такива случаи единственото разрешение с разформироването на екипа.

Проявяването на лидерски умения в работната среда, образувана от формирания разноро-

ден невъоръжен контингент, поставен пред различни от типичните му условия и задачи, свърза-

ни с военни опасности, се търси и цени високо.

Търсенето на лидери е продиктувано от сравнително големия брой на ръководните посто-

ве сред военните наблюдатели. В екип, съставен от 5-8 души новоназначени и с изтичащ срок

на служба в тази мисия офицери, е необходимо да има назначсни лидер и негов заместник за

случаите, когато лидерът е в патрул, в домашен отпуск или в отпуск по болест и т.н. В щабовете

на военнитс наблюдатели, в секторите и в главния им щаб също са необходими офицери с

лидерски умения, доказани в полевата работа.

Оценката на отговорността, носсна от лидерите на екипа, е висока, защото от способност-

та им да организират работата на колегите си зависи както степента на изпълнението на поста-

вените задачи, така и животът им. Невъоръжени и незащитени военните наблюдатели трябва

сами да се борят за оцеляването си, да избягват провокирането на конфликти с враждуващите

сили в зоната им на отговорност, да оцеляват в критична обстановка най-вече благодарение на

възможността си да преговарят:

Получаването на официалното признание за лидерство в екип е може би по-лесната часг.

По-трудно се оказва запазването на лидерските позиции и отстояването им пред новопристиг-

палите членове на екипа.

Налага се провеждане на разговори за изясняване колективните задачи и цели, съюзяване

на интересите на офицерите с тяхната мотивация, създаване на базови правила за. поведение.

Ръководителите на скипите отговарят за планирането-и ръководенето на регулярна патрул-

на служба, рапортуването периодично за резултатите от пагрулирането, извършването на про-

верки за нарушения на мирните споразумения, следенето за нарушения на човешките права,

поддържането на гражданско-военните отношения, разследванията на произшествия и инци-

денти. И всичко това единствено под защитата на флага на ООН и „Сините каски“.

Налага се лидерите да поддържат умерен баланс между строгото изпълнение на задълже-

нията си и поддържането на дружески отношения с колегите. При добре поддържан баланс се

постига хармония в работата на екипа, всеки офицер дава най-доброто от себе си за изпълне-

ние на поставените задачи, с което повишава общата сила на колектива и намалява дискомфор-

та, неизбежно внушаван от външните неблагоприятни фактори. В обратния случай, при неус-

пешно налагане на лидера може да. се получи превес на непрофесионализма над добрите прак-

тики и колсктивът да заработи в хармония под общия знаменател на злоупотребата с алкохол и

маркирането на служебните задачи без принципното им изпълнение.

118

При изпълнение на задълженията си лидерите са в пряка зависимост от военния контин-

гент и от цивилния компонент, осигуряващи ежедневно съществуванието им с вода и гориво и

със стабилии комуникации. От друга страна, патрулирането и проверките в зоната на отговор-

ност са в пряка зависимост от наличието на добър контакт с местните власти - граждански,

военни, полицейски и милиционерски. Дипломатическите умения са онези, които могат да га-

рантират безопасно и безпрепятствепо изпълнение на рутинната работа, или тяхното отсъствие

може да доведе до трагични последствия.

Следващото лидерско ниво в структурата на воешпите наблюдатели в едпа мисия е позици-

ята на старшия военен наблюдател в сектора (Бестог Зепог ИМ Минагу Обвегуег - 5БЦММО).

Назначаване на тази позиция получават главно наблюдатели с опит и в предишни мисии, дока-

зали се и в тази мисия като лидери на екип. За достигане на такова равнище в йерархия, харак-

теризираща се със самостоятелност на формирансто, са нсобходими изключитслни командир-

ски качества и дипломатически умения. Старшият военен наблюдател в сектора получава в за-

мяна на доказаните си качества отговорността за по-голям обем от работа, за по-голяма зона за

отговорност и, разбира се, за повече хора.

Въпреки основния организационен принцип при военните наблюдатели, че званието няма

значение, наличието на офицери с по-високо звание винаги загруднява назначаването на по-

младши за лидери. Чесго се получава дисбаланс между офицери с по-високо звание и офицери

с по-добри качества, които трябва да заемат лидерските позиции. За избягване от неприятното

положение се прибягва до временни назначения от типа „изпълняващ длъжността“. Поради

това практиката на страни като България да изпращат офицери със звание подполковник за

военни наблюдатели не е особено добре посрещната от Организацията на обединените нации.

Както навсякъде, и в системата на ООН се срещат прояви на некоректност. Назначават се

хора на лидерски позиции благодарение на националността им, а не на уменията им. Този дис-

комфорт в управленските практики обаче е дотолкова осезаем, колкото да провери устойчи-

востта на лидерите, уменията им за владеене на ситуацията и постигането на компромиси.

Традиционно българите са родени лидери, които отлично се представят в международна

среда, далече от субективни трудности и бюрократични оценки. Българите обаче, за сметка на

лидерските си качества, не проявяват достатъчно колективизъм в отношенията със собствените

си сънародници.

119

Павел Недялков

ПРОБЛЕМИ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА ПОДГОТОВКА

НА ОФИЦЕРИТЕ ОТ СЛУЖБА „СИГУРНОСТ - ВОЕННА ПОЛИЦИЯ И ВОЕННО

КОНТРАРАЗУЗНАВА НЕ“ ЗА УЧАСТИЕ В ЗАДГРАНИЧНИ МИСИИ

Участието на български контингенти в задгранични мисии е сериозна проверка на техния про-

фесионализъм, но е и своебразен тест за воешите теоретици и експерти доколко са адекватни зна-

нията им за съвременната война и за личностите, ангажирани в пея. Неоспорим факт е, че подготов-

ката, давана на бъдещите миротворци, трябва да бъде задълбочена ин широкоспектърна. От това

обстоятелство произтича необходимостта при подготовката особено внимание да се отделя на фор-

мирането на значими индивидуални качества, сред които бихме откроили психичната готовност за

работа в трудни ситуации и способността за поемане на лидерски функции. Докато за изграждането

на психичната готовност за работа в трудни условия заслугата на военните психолози е безспорна,

то спрямо лидерството те в известна степен все още са длъжници на практиката.

Според нас основните причини за изоставането в разработването па проблема за лидерст-

вото биха могли най-общо да се систематизират така:

Първо. Опитите да се разбере и обясни лидерството са довели до създаването на много-

бройни теории за него, които нерядко взаимно си противоречат. Днес у нас за изследването па

този феномен се прилагат главно три подхода, условно дефинирани каго личностен, поведен-

чески и ситуационен.

В рамките на т.нар. личностен подход с най-голяма популярност се ползват тсориите за хариз-

мата (разработена първоначално в социологията ог Трелч и Вебер, а впоследствие приета от психо-

анализата за изучаване на безсъзнателните механизми на връзка между масите и вождовете) и инте-

лигентността (с водещи представители Гизели и Стогдил). Общото между тези теории е, че авторите

извеждат обемни набори от личностни черти, присъщи на лидера, които в крайна сметка взаимно се

отричат, както и едностранчивост и субскгивизъм в обясняването на управленските постижения и

неотчитане реакциите на мнозинството.

Поведенческият подход също обединява много концепции, в които се изследват стиловете на

ръководство, разбирани като маниер на поведение на управленците спрямо подчинсните им. С

най-голяма известност в рамките на този подход се ползват теориите на Макгрегър за ръководи-

телите от типове „Х“ и „У“, на Лайкерт за континуума на стиловете на ръководство и на Блейк и

Мутън за управленската решетка. Пресечните точки в тези тсории са изискването към ръководи-

теля да притежава сериозна подготовка и в двете направления на груповата дейност -- трудовият

процес и човешките взаимоотношения - да притежава богат регистър от положителни качества на

личността и практически умения за нуждите на типичните за групата ситуации, и да притежава

собствена стратегия за постоянна личпостна пренастройка спрямо промените в груповия живот.

Ситуапионният подход изхожда от разбирането, че не съществува оптимален стил на ли-

дерство и за да се определи успешното поведение трябва да се отчитат не отделни субективни

фактори, а ситуацията като цяло. На тази изходна база се разработват ситуационни модсли, от

които с най-значим приложен ефскг са тези на Фидлер, Мичел и Хаус, Врум и Йетън, Хърсей

и Бладчард, Греън и други. Това, което обединява теориите в рамките на този подход, е. чс те,

макар да се справят с проблема за личностните черти на лидера, в известна степен го превръщат

във функция на ситуацията, коего не отговаря напълно на действителната му същност.

Второ. Прекъсната е приемствеността във военното ни образование, по-конкретно в общес-

твено-политическата подготовка на кадрите. Значителен брой научни работници не без осно-

вание отбелязват, чс резките социални промени от средата и края на миналото столетие са довели

до неоснователното „задраскване“ на безценни страници от военната ни психология. Зачестилото

в последно време позоваване на родоначалниците на тази научна дисциплина Полмезов, Кирков,

Казанджиев и най-вече Дрангов, макар и оправдано, не е в състояние да запълни вакуума, възпик-

нал в подготовката на командири с подчертани лидерски качества. Ние смятаме, че преоткриване-

то на тези автори трябва да се разглежда единствено като изходна база за нови задълбочени из-

следвания в тази насока.

Трето. Липсват достатъчно добре подготвени военни психолози с възможности за оригинал-

ни приноси в изучаването на военното лидерство. Неоспорим факт с, че в последните години

120

действително се появиха някои сериозни разработки на автори като Семерджиев, Карастоянов,

Пеев, Петков и др., които, за съжаление, също не са в състояние да обхванат всички аспекти на

проблема. На дневен ред, според нас, стои необходимостта да се привлекат и подготвят за нужди-

те на Българската армия млади психолози, които творчески да доразвият теоретичното наследство

на поколепия научни работници, и което с по-важно - да го апробират на практика.

Четвърто. Безкритично се възприемат теоретични молели, приети на въоръжение от коа-

лиционни партньори. Главно поради последните двс от споменатите причипи сме свидетели на

подчертан стремеж у някои командири да ползват методики за подготовка на лидери, разрабо-

тени в САЩ ив страни от Западна Европа, члепки на НАТО, чияго основна слабост е неотчита-

нето на нашата народопсихология. Отделен въпрос с и това, че в по-голямата си част тези мето-

дики от концептуална гледна точка съвсем не са най-доброто в сравнение например с научните

постижения на теорията на управлението. Известното изоставане на западната военна психоло-

гия спрямо другите обществени науки, изучаващи поведението на индивидите, в частност на

лидерите в рискови и конфликтни ситуации, е факт, който единствено, за да не се нарушава

добрият тон, не трябва да се премълчава.

Изведените без претенции за изчерпателност основни причини за изоставането в разработ-

ването на проблема за лидерството придобиват допълнителни измерения що се отнася до отра-

жението им върху подготовката на офицери от служба „Сигурност - Военна полиция и Военно

контраразузнаване“ за участие в задгранични мисии. Допълпително се наслагват други трудности,

сред които бихмс могли да откроим:

“ Началната професионална подготовка на тези офицери по обясними причини се извършва

в Академията на Министерството на вътрешните работи, където подходъг за изучаване на ли-

дерството съществено се различава от този, използван във военните училища и във Военна

академия „Г. С. Раковски“. В Академията на Министерството на въгрешпите работи възгледите

на повечето от преподавателите но психология и теория на управлението са по-близки до т.нар.

японски стил на ръководство, който за разлика от западния стил разглежда лидерството в дина-

миката на взаимодействието между ръководители и съгрудници.

“ Дори при изучаване на класическите теории за лидерството се акцентира не толкова на

функциите, изпълнявани от формалния лидер, а на инициативността в междуличностните кон-

такти, на социалнопсихологическия такт, емоционалната привлекателност и на други подобни

фепомени, типични за неформалния лидер, на които като курсанти във воснните училища вни-

манието им нс е било ангажирано в същата степен.

" Хорариумът от часове за формиране на висока комуникативна компетентност, стресоустой-

чивост и други лидерски умения в Академията на Министерството на вътрешните работи по все-

обща оценка (на преподаватели и на обучаеми) е крайно недостатъчен. Ограничено е дори и време-

то за контрол и впасяне на корекции в предлаганите на обучаемите програми за личностно само-

усъвършенстване и развитие.

“ Липсва специализирана психологическа подготовка на офицерите от служба „Сигурност --

Военна полиция и Военно контраразузнаване“ преди заминаването им за участие в задгранични

мисии. Впоследствие психологическа помощ не им се предлага нито по време на самата мисия,

нито след приключването й. При такова състояние на нещата логично е да се допусне, че натруна-

ното у тях нервнопсихично напрежение рано или късно ще даде отражение върху качеството на

извършваната работа и на междуличностните взаимоотношения в службата, и в личния им живоп.

Изложените проблеми дават основание да се направят някои не твърде лицеприятни изводи

относно лидерската и психологическата подготовка като цяло на личния състав на Българската

армия за участие в задгранични мисии. Към настоящия момент ние ще ги спестим, водени от

убеждението, чс при заявената от толкова много отговорни фактори готовност за съдействие,

обучението на миротворците у нас в обозримо бъдеще ще придобие нови измерения.

Владимирова, К., К. Йорданов, Н. Стефанов. Управление на човешките ресурси. Организационно

развитие. С., Ч. 1, 1998, с. 75-89.

Джонев, С. Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. С., 1990, с. 57-75.

Майерс, Д. Социальная психология. Санкт-Петербург, 1999, с. 394- 397.

Псев, И. Военно лидерство. Психологически ракурс. С., 2000, с. 10-22.

Семерджиев, Ц. Стратегическо ръководство. Лидерство. С., 2000, с. 229-244.

Тейлор, Ш., Л. Пипло, Д. Сирс. Социальная психология. Санкт-Петербург, 2004, с. 479- 486.

121

ЗА АВТОРИТЕ

Алексей Бъчев, магистър по психология, дирекция „Кадрова политика“, Министерство на

отбраната

Георги Гроздев, магистър по социология, главен експерт в Изпълнителна агенция „Воен-

ни клубове и информация“

Георги Карастоянов, полковник, доцент, д-р по психология, началник на катедра „Стра-

тегическо ръководство и лидерство“, Военна академия „Г. С. Раковски“. Автор е на книгите

„Стрес и военна среда“ (1996 г.), „Психологичните типове по Карл Юнг и стресът“ (2000 г.),

„Психологически операции“ (2002 г.), „Военна психология и лидерство“ (2002 г. - съставител)

Десислава Бошнакова, Нов български университет, директор на програма „Масови ко-

муникации“

Димитър Ташков, подполковник, доктор, главен асистент в катедра „Сухопътни войски“,

Военна академия „Г. С. Раковски“

Едвин Мицевски, генерал, доктор по философия, директор на Института за социални

науки на Австрийската академия за национална отбрана. Автор е на множество публикации,

между които „Етика и международна политика“ (2001 г.), „Гражданско-военни аспекти на воен-

ната етика“ (2003 г.), „Морално-философски съображения за легитимността на асиметричната

война“ (2004 г.)

Ивайло Алексиев, капитан, доктор по психология, Учебна база „Васил Левски“, психо-

лог на Първи пехотен батальон в Ирак

Мирослав Димитров, подполковник, главен асистент в катедра „Бойно осигуряване“,

Военна академия „Г. С. Раковски“

Николай Колев, д-р, доцент в катедра „Логистика“, Военна акадсмия „Г. С. Раковски“

Иордан Мильов, полковник, доктор, доцент, началник на катедра „Логистика“, Военна

академия „Г. С. Раковски“

Павел Недялков, полковник, доктор, главен асистент във факултет „Сигурност“, Акаде-

мия на Министерството на вътрешните работи

Панайот Рандев, магистър по психология, главен експерт в отделение „Психолози“ на

Тлавния щаб на Сухопътните войски

Петър Петров, подполковник, магистър по психология, начапник на отделение „Психоло-

зи“ на Главния щаб на Сухопъгните войски

Петко Маринов, подполковник, слушател във Военна академия „Г. С. Раковски“, коман-

дир на Първи пехотен батальон в Ирак

Силвия Иванова, магистър по психология, младши експерт в отделение „Психолози“ на

Тлавния щаб на Сухопътните войски

Соня Карабельова, доктор по психология, главен асистент в катедра „Обща, експеримен-

тална и генетична психология“, Софийски университет „Св. Кл. Охридски“. Автор е на множес-

тво публикации, между които монографията „Управление и развитие на човешкия потенциал“

122

Стефан Узунов, полковник, доктор в катедра „Логистика“, Военна академия „Г. С. Раковски“

Тодор Тодоров, майор, Военна академия „Г. С. Раковски“, военен наблюдател в мисията

на ООН в Етиопия и Еритрея, 2002-2003 г.

Христо Христов, полковник, Инсцекторат на Министерството на отбраната, УИМПС ща-

бен офипер в Главпата квартира на ЕСФОР - Сараево 2001-2002 г., заместник-командир на

многонационална бригада и старши национален предствител за Втори пехотен батальон в

Ирак, 2004 г.

Христо Филипов, подполковник, главен асистент в катедра „Бойно осигуряване“, Военна

академия „Г. С. Раковски“

123

Формат 60х84/8

Печатни коли 15,5

Печат „Военно издателство“ ЕООД

15ВМ 954-509-312-9