### МИНИСТЕРСТВО НА ОТБРАНАТА BOEHHA АКАДЕМИЯ „Г. С. РАКОВСКИ“

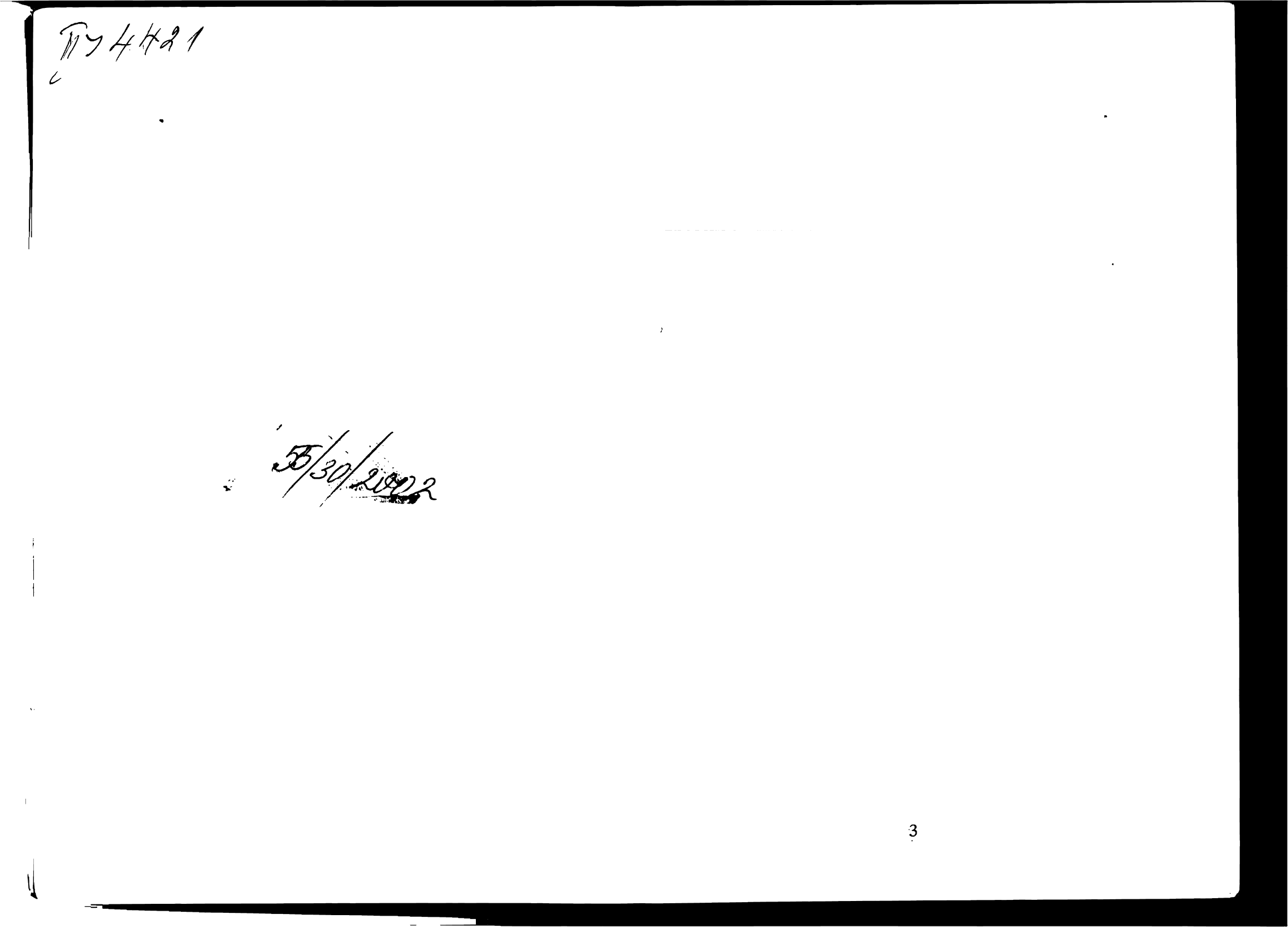
В 0 Е Н НА

И ЈИ§ЕРСТВ0

*Първа част*

Съставител *Георги Карастоянов*

# BOEHHO ИЗДАТЕЛСТВО СОФИЯ • 2002

СЪДЪРЖАНИЕ

ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

*Елиана Мтчеоа* / 7

СЪВРЕМЕННИ СХВАЩАНИЯ ЗА BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО

*Теории Карастоянов /* 20

ОСОБЕНОСТИ НА BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО В ОПЕРАЦИИ, РАЗЛИЧНИ ОТ ВОЯНА

*Илия Пeea* / 36

MACOBO ПОВЕДЕНИЕ ПРИ БЕДС ТВИЯ

*Дончо Градев* / 104

БОЕН CTPEC

*Георги Караапоянов* / 140

КОМУНИКАТИВНИ УМЕНИЯ НА ВОЕННАЯ ЛИДЕР

*Саию Воденичарски f* 167

ОСНОВИ НА ВОДЕНЕТО НА ПРЕГОВОРИ

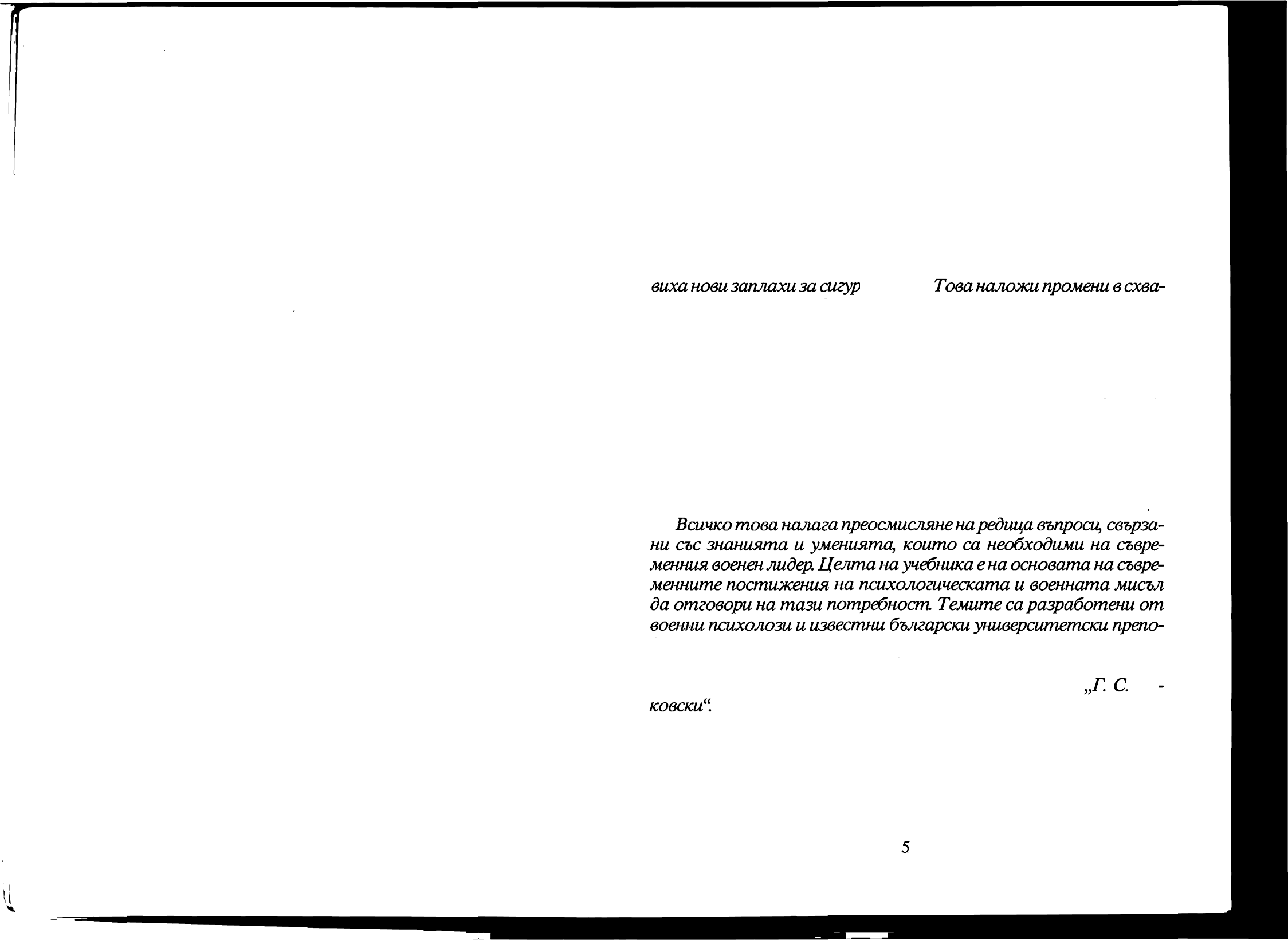
*Георги Карастояноа f* 184

О Георги Карасwянов, съставител, София, 2002

О Георги Карастовнов, Донио Градев, Елиана Пениева, Илия Пеев, Сашо Воденичарски, автори, С0фИЯ, 2002

Ос „Военно издателство“ ЕООд, София, 2002

ISBN 954-509-228-9



## *След pasna0aueino на блокоаото npomuaonocinaaaue npes* послеdното decemuлemue на XX а и иачалото на XXI а се поя-

*щанияпіа за изгражбането и използааието па ‹пор еишпе сила Ap.Muume се wnpaouxa пре0 ноаи пре0извикате cmaq саързани с изпълиеиието на носи эа0ачи -различии аи0ове one- pau,uu по поЬЬържоtіе па yfupq aumиmepopиcmuuuu операции и npecuчaue на Оеїіността на меж0уиаро0ните престъпии гру- пировки, оказаане на* ***nOyfOщ*** *па иаселеиието при приро0ни бед- ствия, промишлени аварии, катастрофа и coиfшлни кр*нзtt *Това дове0е ho реорганиsаиуя на същестауаащите военни структ у- ри и се засили теи0еіщията за npexo0 от наборна към профе- сионалпа армия lЅългарската apwiя се nodeoinaя за onepamuo- ua съвместимост с армиите па страиитц члеики на НАТО.*

## *дaaaтели и изслеdоаатели Те nocpиaam и обогапиіаат част* от учебного съдържание На *е0ноимениата dисциплинq изуча-* папа о Операіпиано-тактичеааtя *фаісултет на ВА Ра*

##### ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

*C*m. *к в II c*ri *6-p Елиана Пенчеаа*

Лидерството е една от „вечните“ теми, занимавала човеко- знанието от пеговото зараждане. Съществуват множество опре- деления на това понятие. Тяхното обобщаване позволява да се стигне до заключението, ne то е феномен на груповата дина- миха и **представлява** процес, чрез който определени инди- ііиди мотивират, мобилизират и **водят** сзед себе си **групата.** Някои по-конхретни формулировки свеждат това социално яв- ление до способност за влияние върху отделни личности и групи с цел да се насо'іат техните усилия към постигане на целите на организацията.

Най-общо теориите за лидерството могат да се групират в три основни направления. Две от тях разглеждат принципите на ефективното лидерство като универсалпо приложими във всяка ситуация и при всяка организация. Това са личностните и

І поведенческите теории. Третото направление, което обединява

ситуационните теории, не се занимава с универсално приложи- ми променливи, а с лидерство в контекста на специфиината си- туация.

Най-разпространените модели обясняват лидерството като функция на поведението, на личностните черти, както и на сен- зитивността и адаптивността към различни ситуации.

Хронологипно теоретичното осмисляне на лидерството като явление води началото en от харизматичната теория, която поставя във фокуса на вниманието чертите и нагласите на ин- дивмда и лансира идеята за „родения лидер“. Макс Вебер из- ползва термина „харнзма“ (от гръцки — вродено качество или способност), за да характеризира отделно качество на личност- та, по силата на което тя се възприема като надарена със свръх- естествени способности или поне с хачества, неприсъщи на обик-

7

новения човек (1) . По-късно възникват други теории, които се насоиват към поведението на лидерите, откъдето идва и наиме- нование'ю им — бихевиористични(поведениески) теории. През 70-те и 80-те юдини се появяват ситуационните теории. Според тях ситуационните фактори детерминират какъв тип лидерство трябва да се практикува, за да се постигнат определенм органи- зационни цели.

Теорията за чертите, известна и като теория за „великата личност“, има своите корени още в древна Елада. Тя се развива в периода между 30-те и 50-те години на XX век и разглежда широк кръг от характеристики, които определят ефективния лидер (9) . Според К. Бърд те са 79 на брой. Някои от тях са физическа привлекателност, висока интелигентност, доминант- ност, активност и решителност, самочувствие и т. н. Повечето изследвания обаче не показват силна корелация между лично- стните качества м ефективното лидерство. Нещо повече, нито един автор не успява да открие онзи комплекс от психиини осо- бености, които гарантират успеха на лидера. До аналогичен резултат стигат и изследванията върху неуспешни лидери. Те описват също редица характеристики, които определят тяхната неефективност като безчувственост към хората, грубост, студе- но м арогантно поведение, нетоино представяне на проблемите и др. Съществуват емпириини данни, според които се наблюда- ва положителна корелация между заемането на лидерска пози- ция и степента на активност, на влияние и на общителност. Този комплекс от качества се определя като GAS синдром: General activity (активност), Ascendance (влияпие) и Sociability (общи- телност). Следователно може да се твърди с голяма степен на достоверност, че лидерите са енергичпи, отличават се с инициа- тивност и действеност; умеят да увлииат хората и да ги превръ- щат в свои последователи; лесно осъществяват контакта с дру— гите и умеят да ги поддержат. Тези и други лииностни черти правят лидерите обаятелни, внушаващи доверие, уважение и лоялност, те привлииат последователи и ги печелят за каузата. Опитите да се очертае личностният профил на ефективния лидер не са доведени до окониателен резултат поради невъзмож- ността да се определят краен брой личностни качества, обусла-

8

вящи успеха на един лидер при всякакви обстоятелства. ,Цруга критика към подхода на чертите, отнесен към лидерския стил, е, че той е изцяло описателен и не се съобразява с непрекъснато променящия се свят на бизнеса. Така възниква п постепенпо се налаFа идеята, че лидерските изяви освен от личностните черти се влияят и от много други външни факторы.

В резултат на посочените ограничения па харизматичната теория през 1950 г. тя е заменена с друг подход, който поставя акцент върху поведението на лидера. ПоведенчесЕите (бихе- виористиините) теории извеждат на преден план лидерския стил. Според тях най-важно значение за ефективното ръковод- ство на група xopa имат онези методи и подходи, чрез които лидерът им оказва влияние. Най-ранните опити в това отноше- ние са теориите Х и У на Макгрегър и изследванията на К. Ле- вин. Именно лидерът извежда като главеп критерий отноше- нието към подчинените и описва три лидерски стила: авто- ритарен, демократияен и либерален.

Авторитарният стил се отличава с тенденция към центра- лизиране на властта и осъществяване на свръхконтрол върху събитията. Лидерът взима еднолични решения и не допуска тях- ното обсъждане в групата. Той носи цялата отговорност за изпълнението на задачата и контролира напълно поведението на сътрудниците си. Въпреки доказаните негативни последици от подобно лидерско поведение изследDанията и наблюдения'га на практиката показват, че има ситуации, когато авторитарният стил е подходящ, дори единствено возможен. Такива са екст- ремните и ситуациите при дефицит на време.

**Демократичният** стил на ръководство е доказал своите пре- димства в съвременното развитие на цивилизацията. Той е ко- лективен стил, прм който лидерът управлява съвместно със сьтрудниците си. При него ръководителят обикновено делеги- ра власт на отделни лица от персонала и предлага сътру дни чес- тво при взимането на решения. По този начин груповите норми се приемат от всички, проблемите и решенията се обсъждат гру- пово, осигуряват се достатъчно свобода и инициатива на всички членове, поощрява се взаинният обмен на информация и сътруд- ничеството. Контролът също се осъществява съвместно.

9

Либералният стил се характеризира с минимална взіаст на лидера и максимална свобода на подчинените. Те имат възмож- ността сами да избират своите роли в групата и сами да опреде- лят изисквапията и критериите при изпълпепието на задачите. Всеки сам си набавя необходимата информация, контролът не се толерира и общите решения се взимат по—трудно. Този стил стимулира развитието на твориеската индивидуалност.

С. Джонев (1) прави обобщението, че ако авторитарният стил е стил на миналото, демократичният — стилът на настоящего, а либералният — ще бъде стилът на бъдещето.

В щата Охайо, САЩ, под ръководството на Р. Стогдил, се провеждат множество изследвапия на военни и индустриални лидери с въпросник, описващ лидерското поведение. Фактор— ният анализ на данните установява две основни категории, вклюиващи вариациите на лидерското поведение. Едната е създаването на структура и се отнася до директивно, структу- риращо и ориентирано към целта поведение, а другата — зачи- тане на сътрудниците, и се изразява чрез загриженост за по- следователите, партиципация и интерперсонална топлота. Първият тип поведение, известно още като ориентирано към работата или задаиата, акцентира върху техническите аспеs- ти на дейността, върху завършването на задачата и постигането на груповите цели. Вторият поведенчески модел, наричан също така и ориентирано към хората поведение, акіtентира върху междуличностните взаимоотношения, екнпната работа и учас- тието на сътрудниците както при взимането на решения, така и при всички по-важни моменти от общата работа. Една от най- известните в тази парадигма е класификацията на Ликерт за лидерските стилове, хоито той нарича системи:

*Система* I — експлоататорско авторитарен; *Система* II — благосклонно авторитарна; *Система* III — консул'га'гивна;

*Система* IV — участие.

Както става ясно от наименованията, снстеми 1 и II пред- ставляват вариации на авторитарния стил. Система III отговаря па лидерство, което допуска и търси становището на подиине- ните си по важни въпроси, но само информативно, тъй като в

10

крайна сметка лидерът има последната дума ііри взимането на решенията. Система IV съответства изцяло на демократичния стил на руководство, при който се стимулира участието на сътрудниците при взимането на решения и тяхното превръща- не в активни субекти на цялостния процес на управление.

Един широко разпространен модел на лидерство е управлен- ската решетка на Блейк и Мутън, която съдържа пет основни стила. Този подход се придържа към двата посочени критерия за лидерското поведение: ориентирано към хората и ориен- тирано съм задачата.

Вертикалната ос измерва критерия „загриженост за хората“, а хоризонталната — „загриженост за работата“ по 9-бална скала. Кліочовите лидерски позиции авторите поставят в четирите ъгъла и в средата на решетката, като ги описват по следния на- иИН:

1.1. Обедняващо ръководство — изискват се минималня уси- лия от сътрудниците за извършване на работата, така ne да се избегне уволнението.

1.9. Почивен дом — задълбочено внимание към потребности- те на хората за създаване на взаимоотноіиения, които водят до комфорт и приятелска атмосфера.

9.1. Власт—гіодчинение — ефикасността на действията е ре- зултат от такава организация на работните условия, при която човеііікмте отііоіиения се намеспат в минимална c'refieн.

*5.5.* Организиране на 'ioвeiuxo управление — адекватно изпълнение на задачите чрез постигането на баланс между не- обходимостта работата да се свърши и да се гіоддържа духът на работещите на задоволително ниво.

* 1. Екигіно ръководство — хората са ангажмрани и обвърза- ни във взаіімна зависимост 'ірез техніія общ интерес — постига- нето на организационните цели, което води до взаимоотноше- ния на доверие и уважение.

Двата критерия — „ориентирано към хората“ и „ориентирано към задачата“ поведение — не се разглеждат като противопо- ложни, а като взаимно допълващи се страни на лидерството, а тяхното оптимално съчетание се приема като условие за него- вата ефективност.

11

а 9 1,9

р 8

ж 7

е

* 6

з 4

а

0

ар 2

Решетха на Блеtlк и Мутън

5,5

9,9

ситуацията означава с'гегіента, в което дадена ситуация създа- ва условия за успешно лидерско поведение.

* + 1. Отношенията zидер—член отразяват стегіента на взаимно доверие и подкрепа между тех. Когато служителите и лидерът се отнасят един КъМ друг с доверие и подкрепа, отноиіенията между тех са добри, и обратно.
    2. **Структурираност** (определеност) на задачата — степен- та, в която професионалните задачи, методи и стандарти за изпълнение са ясно и конкретно формулирани. Рутинните за- даии като например реда, по който протииа събранието, са доб- ре структурирани, докато по-творческите задачи, като страте- гическото планиране, са по-свободно дефинирани и съответно имат по-ниска стегіен на структурираност (огіределеност). Този

\*а 1 1 1 9 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Загриженост за работата

Критицпте на бихевиористичните теории обръщат внимание на факта, че поведенческите факторы не са обвързани с някои важни организационни резултати, каквито са груповото изпълне- ние, удовлетвореността на последователите, както и тяхното недоволство (7) .

Като опит за съчезаване на личностните качества и поведе- нието на ръководителя, от една страна, и характеристиките на ситуацията, от друга, възникват т. нар. ситуационни теории за лидерството. Изследванията върху „най-малко предпочита- ния сотрудник“, проведени лабораторно и в реални организа- ции от Ф. Фийдлър и сътрудници, довеждат до разработването на модела на Фийдлър, който е изпробван върху различни про- фесионални групи, в т. u. и сред военни. Той разглежда лидерст- вото като интерперсонално (междуличностно) влияние и иден- тифицлра три променливи (фактора): отношенията лидер- член, структурираност (определеност) на задаиата и пози- ционна власт. Тези три променливи се комбинират помежду си и образуват континуум, който авторът нарича блаюприятна сре- да, или по-често ситуационен коптрол (7). Благоприятност на

12

фактор се обособява като най-важен при огіределянето на това, доколко една ситуация е благоприятна.

* + 1. Позиционна **власт (длъжностни пълномощия)** — степен- та, в която организацията гіозволява на ліtдера да наема, да на- граждава и да дисциплинира служителите. Когато лидерът има малги гіълномощия в това отноіиение, неговата позиционна власт е слаба, ii обратно. Това е най-маловажната променлива по от- ноіиение на благопрііятността на ситуацията.

Според подела на Фийдлър при ситуации с висока и с ниска степен на благоприятност лпдерите, ориентирано към задачата, са по-ефективни. В първия случай, защото позиционната им власт е силна, задачата е добре структурирана и отношенията с гіер- сонала са добри. Във втория случай, защото позиционната власт е слаба, задачите не са достатъчно добре структурирани и взаи- моотноіиенията с персонала не са задоволителни. flpu средно благоприятна ситуация за оптимално се смята лидерското пове- дение, ориентираното към хората.

Според гледната тоика на Фийдлър хората не могат да про- менял своя лидерски стил. Неговият модел им помага да наме- рят онези ситуации, които са най-подходящи за всеки един от тех.

Друга ситуационна теория е теорията път—цел, създадена от Митиъл и Хаус през 1971 г. В нея двата анализирани фактора — ориентаціія към хората и ориентация към задаиите, се свързват с

13

мотивацията на подчинените и с удовлетвореността им при вари- ращи условия. Ефективността на лидера зависи от способността му да мотивира и да удовлетворява служителите в процеса на изпълнението на работата. Основното допускапе при този модел, построен върху теорията на очакванията, е, ne хората могат да бъдат мотивирани да вършат определена работа по два начина. Единият е, ако вярват, че техните усилия ще доведат до успешни резултати, и вторият — ако вярват, че изпълнението на поставе- ните задачи ще доведе до очаквани награда. Оттук следва, че първоначалпо мотивиращата функі ия на лидера се изразява в това, да намери атрактивни за своите служители награди и да ги ръководи по пътя към тези награда чрез изясняване на поведени- ето, което ще доведе до постигане на целите и до отстраняване на всички пречки. Тези автори предлагат четнри лидерски стила в зависимост от ситуацията:

* + - 1. Директивно лидерство — детайлизирани нареждания, за- дачи и програми, съдържащи точно какво трябва да правят под- чинените, както и определяне на конкретни стандарти. Този стил е подобен на задаването на структура (Фийдлър) и на ориента- ция към задачата (Ликерт).
      2. Подкрепящо лидерство — загриженост за потребностите на служителите и за тяхното благополучие, отношение към тях като към равни и създаване на отворена и приятелска работна среда. Този стил съответства на поведение, ориентирано към хората.
      3. Участващо (партиципативно) лидерство — консултира- не със сътрудниците, търсене на техните идеи и насърчаване на участието им при взимането на решение.
      4. Ориентирано към постиженията лидерство — поставя- не на ясни, но трудііи и предизвикателни задачи пред служите- лите, споделяне на увереност, че те могат да отговорят на висо- ките стандарты, което води до повишаване на ефективността от груповата работа (3).

Структуриращото и директивното поведение се разглеждат като най-позитивни, когато подчинените се нуждаят от насои— ване поради липса на позпапия и опит в работата. Зачитането на сътрудниците се приема за по-благоприятно, когато работната

14

ситуация е отегчителна или неприятна. Установява се също така, ne когато подчинените са компетентни, структуриращото ли- дерско поведение редуцира (намалява) тяхната мотивация и удовлетвореността им от работата. Според посоиената теория такъв ефект има и заиитащото поведение на ръководителя в ситуации, при които работата на подчинените е интересна и поглъщаща.

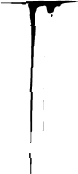
За разлика от Фийдлър Митиъл и Хаус смятат, че успешни- те лидери иогат да променят четирите описани поведения в за- висимост от вариациите на конкретната ситуация.

Теория на жизнения цикъл, създадена от Хърси и Блан- гард (6). Тази теория определя като критерий за диференциация на лидерските стилове степента на зрязост на подчинените. В този случай „зрелостта“ не се разглежда като възрастова катего- рия, а като съиетание между компетентност и мотивация за извършване на дадената дейност. Следователно тя се състои от подходяща квалификация и опит в определена сфера, от една стра- на, и от друга, от наличието на такива личностни характеристики като способност за поемане на отговорност, умение да се правят избори, да се взимат решения, стремеж за постигане на организа- ционните цели и др. под. Авторите смятат, че при промяна на степента на зрялост на подчинените трябва да се осъществи и смяна в стила на управление. В зависимост от зрелостта на сътруд- ниците се определят четири стила на управление:

1. При некомпетентни н немотивиранн за работа сътруд- ници е ефективен авторитарният стил;
2. При некомпетентни, но мотивирани да работят, сътруд- ници се препоръчва интегриращият стил;
3. При компетентни, но немотивиранн сътрудници е под- ходящ партиципативният стил;
4. При компетентни и мотивирани сътрудници — делеги- ращият.

Друга влиятелна ситуационна теория е нормативната тео- рия на Врум и Йетон (10). Тя поставя в центъра на вниманието вземането на решепие и разглежда 5 лидерски стила в зависи- мост от участието на персонала в този процес — 2 автократии- ни, 2 консултативни и един групов.

15

Автократииен (авторитарен) I, обознаиаван в литературата като Al — лидерите взимат решения сами, използвайки налии- ната в момента информация.

Автократичен (авторитарен) 11, обозначаван в литература-

та като All - лидерите получават необходимата гtнформация от сътрудницііте си, но след това еднолично взиuaт реіиение. Може да ги осведомят, а може и да не споделят с тях за взетото реше- гіие.

Консултативен I, обозначаван в литературата като Cl - ли-

дерите споделят възникналите проблем и с отделни служителіt н взимaт текиите идеи и предложения, без да ги организират в rpyria. Те взимат реівението самостоятелно и то може да отразя- ва становището на служитепите, но може и да не е съобразено с

него.

Консултативен II, обозначаван в литературата като Cll лидерите излагат проблеиите пред rpyпa служители. Техните идеи и гіредложения се изслуіиват колективно. Решението, кое- то лидерите взимат, отново може да отразява, но може и да не е съобразепо с тях.

Групов, известен като G - лидерите споделет проблемите с

граничават два типа лидери — **транзакционен и трансформа-**

ционен (5).

**Транзакционният стил** представлява конвенционален на- чин на ръководство, при който лидерът мотивира сътрудниците си, обяснявайки много ясно какво точно се изисква от тях и в замяна им предлага някакъв вид награда. Това поведение е под- ходящо при относително стабилна организационна ситуация, когато не се налага преодоляване на предизвикателства. Пови- шените сложност и динамииност на съвременния свят обаче налагат лидерите да се превърнат в гъвкави агенти на промяна- та. Тази позиция може да бъде успешно постигната само чрез т. нар. **трансформационно лидерство. То** се характеризира със следните специфични черти:

— индивидуализирано отношение към сътрудниците, чрез което се печелят доверие, уважение и лоялност;

* интелектуално стимулиране — очертаване на бъдещето и на план за действие;
* вдъхновяваща мотивация — поставяне на въпроси и инова- ции;
* ндеализирано влияние — енергетизиране на хората до тех-

подчинеіtите си като rpyпa ii всички заедно генерират идеите и оценяват алтернативите. Стива се до консенсус, който се прила-

га на практика.

Ефективността на всеки стил, оценявана чрез качество на решението, оползотворяване на времето u изпълнимоСт, се мо- дерира от ситуационни характеристики като подкрепа на под- чинените, структура на задаиата, дост'ьп до информация и на- тиск на времето. За отбелязване е, че сред ситуационнііте моде- ли само моделът на Фийдлър поставя акцент върху индивиду- алните различия или личностните аспекты на лидера, докато другите специфііцират гіодходящото лидерско поведение за вся- ка конкретііа ситуация, без да го свързват е характеристиките

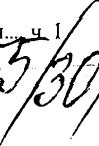
на иидивида.

През 90-те години ситуационните теории започват да заляз- ват, тъй като теорията за лидерството въвеwда нова версия на концепцията за харизматичния лидер - версията за трансфор- мационния лидер. Според предложения от Б. Бас модел се раз-

16

ния пълен потенциал (4).

Чрез него лидерът упражнява силпо влияние върху после- дователите, като им предлага вдъхновяваща визия и събужда у тях Много високи лоялност, уважение и възхищение. Специал- но внимание се отделя на отношението лидер—последовател и се идентифицират такива реакции на последователите като силна преданост, уважение и ентусиазъм по отношение на лидера и негови те и деи. Трансфори а ционни те лидери касърча ват изпълнение, надхвърлящо равнищата, които е нормално да се очакват от персонала. Едпа от неговите отличителни особенос- ти е именно тази, че мотивира обикновените кора да извършат необикновени неща, когато се срещнат с извънредни обстоятел— ства. Друга особеност на трансформационното лидерство е во- лята на хората да пожертват своите собствени потребности в нмето на груповите потребности (8). Лидерите от този тип дефи- нират целта на организацията ло начин, придаващ смисъл и yc- nex на действията, които се изискват от последователите им.



2 Boeuna пси «ология.. I 17

Освен това те се отлииават с високо самочувствие, доверие в *cnozo6нoffnie* на сътрудниците си, загриженост *за iekuuie* ло- требности, отличии комуникативни умения и стил на поведе- ние.

Анализирайки съвременните процесс в обществото, автори- те се обединяват около становището, че двата лидерски типа — транзакционен и трансформационен, трябва да се разглеждат като взаимно допълващи се (комплементарни), тьй като органи- зациите се нуждаят шах то от поддържапе на всекидневпото изпълнение на задачите, така и от извънредни усилия, които са необходими при неопределена и нестабилна среда.

1. А v о 1 i о, В. (1996). What’s all the Karpling about down under? Transforrning Australia's leadership systems for the t wenty-first century. In: K.Parry (Ed.) Leadership research and practice. South Melbourne, Australia: Pitman PuЫishing,
2. В а с s, В. Leadership and perf orшапсе beyond expectations. New York:

Free Press.

1. В u с h а п а п, D.&ЛuczyлsIci, А. (l997}. Organizaltoлal beha viour, Loлdoл:

Prentice Hall.

1. С h е m е г s, М. Leadership processes: intrapersonal, interpersonьl, and societal influences. — In: Group processes (Ed. by С. Hendrick). Beverly Hil1s&Sage publicaiions, Inc., (1987) 252-277.
2. С о n g е г, Ј. (1991). fnCpiring olhets: The language of leadership. Aeademy of

Managemenl Executives, J, 1, 31—45.

Всеки от анализирапите лидерски модели има както поло-

1. О г g а п, D.& Bateman,T. (1986). Organizational behavior.

psychological approach. Plano: Business Publications, Inc.

Ап applied

жителни страни, така и ограничения. Конструятивният подход към тяхното използване показва, че в разли чни ситуации, на различен етап от развитието па организацията, при разлиино ниво на Компетентност на ръководителите и персопала, всеки от тях или някой негов компонент може да се окажат подходя- щи и да се приложат на практика. Авторитарното наследство в стила на управлението у нас създава множество бариери, задръжки и съпротиви при възприемането на модерните све- товни образци. От друга страна обаче, глобализацията на съвре- менния живот налага мощната тенденция към приравняване на стандартите във всиики социални, икономически и политичес- ки сфери. В сложното и динамично време на XXI век, при плу- ралистичното отношение към различията, задълбоченото позна- ване на най-новите постижения в управленските наука и прак- тика е особено необходимо. Постигането на ефективно лидерст- во обаче изисква и още една стъпка — адаптирането им към българската културна специфика и отчитането на всички фак- торы, хсі•т оказват влияние върху конкретната организация.



Л И Т Е Р А Т У Р А

* 1. Д ;к о н е в, С. Социална психология, Т. 3. Малки групи. С., 1996, Т. - Р.
  2. П е р р а к и с, М. (2000). Организациопни модели на лидерство. - Българ- ско списание по психология, 3—4, 46—52.
  3. Я н к у л о в, Я., Забупов, Г. Мениджмънт. С., 1997, Типиа.

18

1. V i о о m,V.&Yelion, Р. (i 973). Leadership aлd decisiori makiлg. Piilsburgt,

РА: Uлiversity of Pittsburgh Press.

19

СЗЭВРЕМЕННИ **СХВАЩАНИЯ ЗА BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО**

та, а е резултат от методична мирновременна подготовка. През 30-те години във военните среди започва друга дискусия за това,

кaкви качества

трябва да притежава българският офицер — да

*Го* ас *0-p Георги Карастояноо*

Проблемът за военното лидерство ме е нов. През цялата чо- вешка история, от Суан Дзъ (1) през Клаузевиц (2) до съвремен- ните военни лидери, един от вечните въпроси е бил, как да се водят войските.

Опитът от войните, които България води през 1912—1918 г., показва, ne личността на командира е от изклюцително значе-

бъде тесен специалист във военното дело или офицер с іиирока обща гултура. В резултат на тази дискусия в специализирания печат се налага становището (включително и в регламентира- тците документа), me офицерът трябва да притежава следните качества:

* Професионални, т. е. военна подготовка;
* Нравствено-психологически и педагогииески;
* Физически;
* Интелектуални, т. е. да притежава іішрока обща култура. От офицера се изисква да бъде у иител (апостол), командир

ние за дадено военно формирование. Едни и същи части и под-

единоначалпик, еърцевед, водач. След

първата половіша на

разделения, командвани от коМандири с различни професионал- ни, нравствени и интелектуални качества, имат различни ре- зултати в мирно и военно време. Анализирайки проблема за ли- дерството (водаиеството) в българската армия, С. Явашчев (3) посочва, че до войните 1912—1918 г. офицерът *се* подютвя главно като професионалист, тъй като преобладавало мнението, че обе- динението на България ще се извърши по военен път. След Първата световна война става ясно, че България за продължи— *хелен* период от време няма да е в състояние по военен път да осъществи националните си идеали, затова наред с професио- налната подготовка на своите подчинени пред офицера се по- ставя задачата за тяхното духовно възпитание.

През 20-те години на миналия век във военная пеиат се води дискусия по проблема, може ли добрият мирновременен начал- ник д« \*°-де добър и във военно време. Началникът в мирно вре- ме обуиава и възпитава, докато военачалникът действа и команд- ва. Следователпо на първия са необходими повече интелекту- ални качества и обща култура, а на втория — професионални качества и преди всичко талапт, който според Наполеон е дар Божи. Но тъй като службата във военно време е продолжение на службата в мирно време, командирите трябва да ne са само преподаватели, но и началници, т. е. дарбата не е дар от небеса-

20

1. те години в българската войска се налага понятието „офи- церът водач“. За да бъде добър водач, офицерът трябва да при- тежава целия комплекс от посочените качества. Ако има много добра гірофесионална подготовка, но не гіритежава необходима- та обща култура, той не е водаи, а в най-добрия случай - добър строевак (4).

След промените в Българската войска след 1944 г. изисква- нията към българския офицер до голяма степен бяха идеологи- зирани, вследствие на ил. 1 от Конституцията на НРБ. Понятие- то „офицер водач“ *бе* заменено с „кочанднр организатор и възпи- тател“, което изразява диалектичесгото единство между пpo- фесионални (военна гіодготовка) и нравствено-психологически и педагогіічески качества.

* 1. СЪЩНОСТ НА **BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО**

Промените в междуtіародната стратегическа среда и техно- логииния npoгpec след 90-те години на миналия век доведоха до преосмисляне па всички въпроси, свързани с военната органи- зация, включително п с военното лидерство *(5).*

Критииният анализ на специалгізираігата литература показ- ва, ne е трудно да се правят обобщения или да се търсят обобще- ни дефиниции за лидерството, тъй като условията, в които те се

21

проявяваа, са мпого различни. Ефективното лидерство в бойна ситуация е по-разлиино от лидерството във високотехнолОFИН- на бизнессреда, както и лидерството по върховете на йерархия- та, сравнено с лидерството на мaлкa група xopa. Тези соображе- ния показват, че е много трудио да се даде едно общовалидно определение за лидерствого *н осо0ено* за *воеяноіо пнне9сіео* (6). В гіовечето от анализираните от нас източници пріtсъстват след- ните характеристики:

* + - Лидерството е сгіособност да накараш хората да нагіравят това, което искаш, т. е. свързано е с притежаването на някаква власт над хората.
    - Лидерите мотивират хората да въріііат ueщa главно чрез убеждение, а не чрез гіринуждение.
    - Лидерите дават визия или персгіектива за ііещата.
    - Лидерството улеснява хората, като лидерът овластява хо- рата да правят това, което искат.

Във военен контекст нaй-влиятелните модели обясняват ли- дерството като функция на поведението, лииностнм черти іtли пък сепзитивността или адаптивността на различни ситуации. В началото па 90-те години на миналия век военното лидерство се разглеждаиіе като *процес па поелияоане на Ьругитц за ha изпълият* ***задачитц като им*** *се дават цел, nococa и мотиоа- и,ия (7).* Целта дава на военнос›эужещите причина іьзи обясне- ние, защо те трябва да правят трудни неща при стресови обсто- ятелства. Ts установява приоритеты, обяснява вапноетта и фо- кусира военнослужещите върху задачата, така че те да дейст- ват по ефикасен и дисциплиниран uaчиit. Посоката дава на во- еннослужещите ориентация как да бъдат изпълнени задачите на основата на приоритетите, поставени от лидера. Стандарты- те, които се показват и налагат, дават на военнослужещите усе- щане за яснота, ред и предсказуемост, а тежкото обучение им дава увереност у себе си, у лидера, в бойната едигtица, към коя- то гіринадлежат, и въоръжението и бойната техника. Мотива- **цията** дава на военнослужещите желанието да правят всичко, па което те са способна, за да изпълнят задаиата, тя ги подтиква да бъдат инициативни, когато виждат нужда от действие. Моти- вирането на под'іинените е возможно 'ірез грина за тях, предиз-



викване с интересно обучение, формирагіе на сплотен екип, іІа- граждаване за успехите и предоставяне на отговорности, с гои- то те могат да се справят.

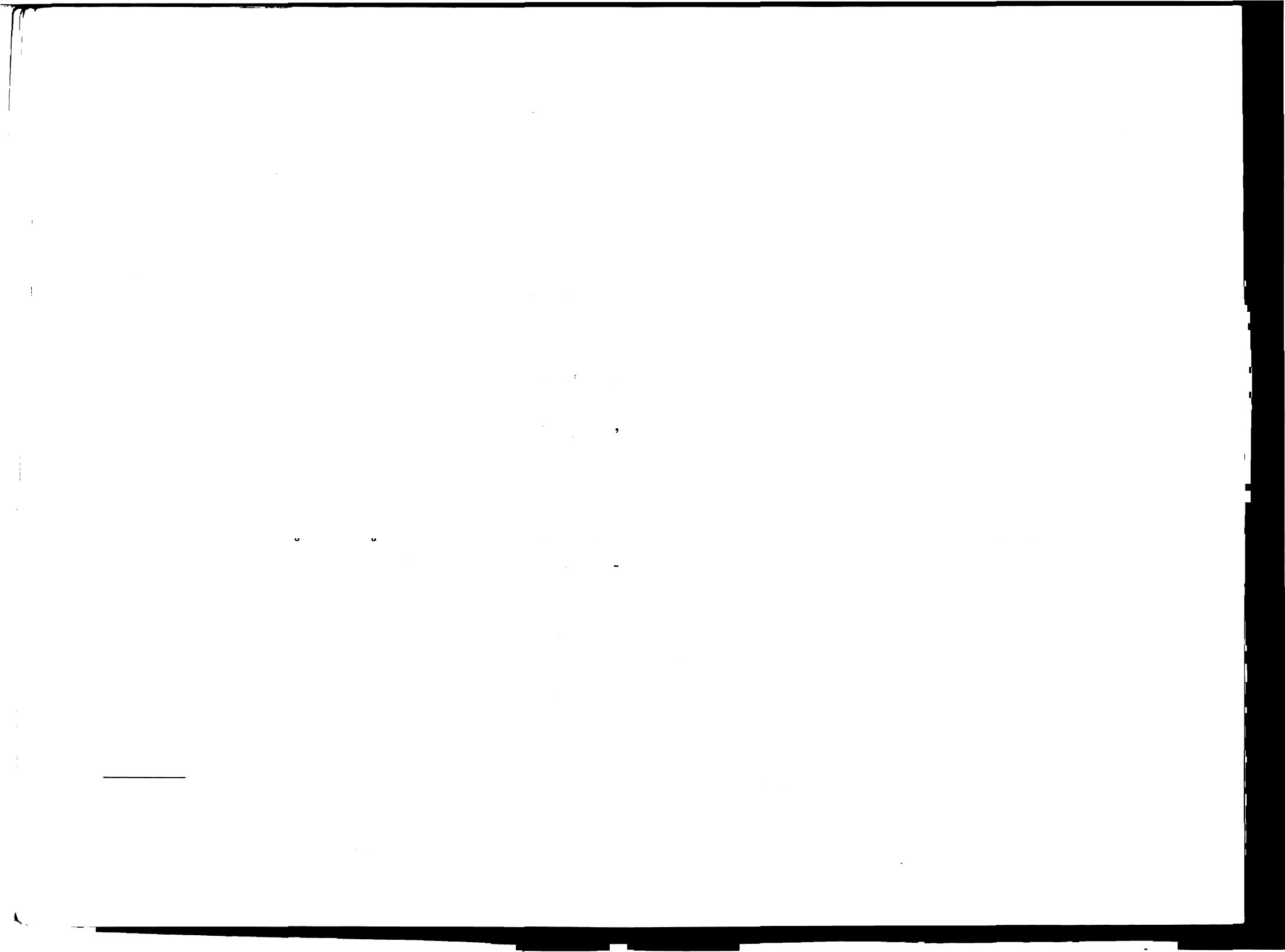
Като основни принципе на военно лидерство се посочват:

1. Води чрез личен пpиuep.
2. Търси отюворност и поемай отговорност за своите дейст- вия.
3. Позмавай себе си и търси самоусъвършенстване.
4. Бъди технически и тактически подготвен.
5. Взеиай *ноб9е* обосновани п навреченни решения.
6. Познавай своите подчинеіш и се грижи за тях.
7. Дръж подчинените си информираии.
8. Развивай чувство за отговорност у подчинените си.
9. Увери се, че задачите са разбраии, проконтролирани изпълнени.
10. Изграждай и развивай екііп.
11. Изгіолзвай формярованието си в соответствие с неговите возможности (8).

В края на 90-те години на миналия век разбирането за воен- ното лидерство беиіе сыіtес'гвено разпито като процес на no- влияване на хората чрез дава не на цел, посока и мотиваціія, докато **действат за** изпълнение на задачите и **усъвършенства- не на организацията (9).** Промените в схващанията са св'ьрза- ни с разбирането, че армията трябва да се промени, като се преврърііе в обуиаваща се организация, хоято да съответства на разнообразните изисквания, свързани с глобалните гіромени в света, технологичния riporpec, промените в схващанията за во- дене на бойни действия и новите заплати за сигурността като гtапример тероризма (10). Обу'іаващите организаципи са изгра- дени, екипирани и структурираіш така, че да се обуиават на много бързи обороти. Те се адаптнрат, оцеляват и израстват чрез увелииаване на възможностите на всички членове (II). Преоб- ладава мнението, 're обучаващите се организации могат да бъдат разбрани само в контекста на системното мислене и в този смис'ьл то е гіарадигмата на успешните лидери в бъдеще (12).

Съвременните схващания за военно лидерство обединяват много теории, свързаііи с установяване на лидерските характе-

23

ристики и условията за тяхната проява. Те се стремят да отгово— рят на изискванията на новия лидерска континуум чрез изграж- дането на основана на компетентна лидерска система (13). Пове- чето от тях се опитват да дадат отговор на три основни вопроса:

* 1. Какъв **трябва** да бъде военният лидер, т. е. неговият ха- раКтер?
  2. **Какво трябва да знае военният** лидер, т. е. неговата ком- петентност?
  3. **Какво трябва да** прави, т. е. какви **трябва** да бъдат него- вите действия или приложението на горните две дименсии?

От психологическа гледна точка отговорът на тези въпроса е свързан с изясняване на това, какви *ценности, индивид уални caчecmaq знания и умения* са необходими на военния лидер, за да бъде ефективна дейността му. Ценностите са базисен компо- нет, тъй като армията е институция, основана на ценности. Нещо пoвeue, армията се приема за пазител на ценностите на нацията и държавността. При едно широко мащабно изследване, имащо за цел сравняване на ценностите на бизнеслидери и офицери проведено преди няколко години, Дж. Томас (14) открива, че ли- дерските ценности в армията са силно повлияни от военната култура и значително се различават от лидерските ценности в бизнеса.

На първо място от военния лидер се очаква да изразява цен— ностите на нацията, тъи като тои е не само исторически, но и съвременен символ на държавността. От военния лидер се изиск ва да задава високи стандарти, да лидерства чрез лнчен пример, като действията му се основават на закона и общоприетите цен- ности и да влияе на подчинените си да правят същото. Военните лидери трябва да установяват и поддержат климат, в който към всеки човек се отнасят с уважение, и да създават условия, я които хората са мотивирани да реализират целия си потенциал. Или както накратко формулира своята лидерска философия един от авторитетните практици и теоретици в областта геперал Де— нис Реймер‘, военните лидери трябва да правят това, което е

’ Геперал Депис Реймер е 6нвш началник на щаба на Сухопътпите войскп па САЩ.

24

закопово и морално правилно, да създават среда, която е толе- рантна към грешките и освободена от иэискването за безпог- решна дейност, където военнослужещите могат да реализират пълния си потенциал и да живеят по „златното правило“, като поставят на първо място грижата, уважението и честността към подчинените (15).

Отговорът на въпроса, какъв трябва да бъде военният лидер, позволява да бъдат описани индивидуалните особености на во- енния zидер. Обикновено те се разглеждат като съставени от два основни компонепта - цеввости *и индиаид уални качества*

Основните ценности, които военният лидер трябва да прите- жава, са вярност към народа, конституцията, законите на стра- ната, военните устави, армията, бойната част и другарите; без- користна служба за родината; посветеност на военната служба; честност и принципност; uecт и достойнство; уважение на лич- ността; смелост и др.

Необходимите индивидуални лидерските качества се разде- лят на психически и физически. Психическите включват во.зя, самодисциплина, инициатива, увереност, интилигентност, реши- телност, самоконтрол, баланс и стабилност. Най-важните физи- чески качества са здраве, физическа подготвеност и издръжли- вост за понасяне на несюдите на военната служба.

Отговорът на въпроса, какво трябва да знае военният лидер, оиертава определено равнище на знания и умения, които воен- ният лидер трябва да притежава. Те произтичат от основните функции, които всички военни лидери трябва да изпълняват, за да може една орFанизация да действа ефективно (16). Те всъщност определят умепията, които един успешен военен лидер трябва да притежава. Тези функ ции са следните:

1. Общуване.
2. Супервизия — контролиране, насочване, оценка и плани- ране на усилията на подчинените, така че да се осигури изпълне— нието на зада чата.
3. Обучение и съветване — подобряване на изпълнението чре\* преодоляване на проблем и, увеличаване на знанията, придоби- вапе на нови умепия и перспектива.
4. Развитие на екип.

25

1. Технически и тактически професионализъм.
2. Вземане на решения.
3. Планиране.
4. Използване на наличната система.
5. Професионална етика — вярност към нацията, армията, фор- мированието.

Съвременните схващания обобщават и доразвиват това раз- биране за лидерската компетентност, като я структурират в пет основни направления:

* Междуличностни и познавателни (когнитивни) умения — знания за хората и как да се работи с тях, включваща вербално и невербално общуване, решаване на проблеми, ръководство, съветване, обучаване, мотивиране, овластяване, изграждане на екипи и работа с тях.
* Концептуални умения — способност за разбиране и прила- гане на идеи, творпеско, критиино и аналитично мислене.
* Технически умения — това са основпите военни умения, свързани с оръжмята и бойната техника.
* Технологиини умения, включващи най-вече информацион- на и компютърна компетентност.
* Тактически умения — способността за вземане на правилни решения за ръководство на формированието в мирно и военно време (17).

Установепо е, че всички успешни лидери използват тези умения, но тяхното приложение зависи от позицията на лидера в организацията. Например честотата и детайлността на супер- визията или контрола, които взводният командир упражнява върху войнмците си, би била неподходяща за батальонния ко- мандир по отношение на батальона му.

Отговорът на въпроса, какво трябва да прави военният ли- дер, оиертава дейността или основните функцим на военния лидер. Те се разгранииават на три големи групи:

* *Мовлияаане,* което вкліочва общуване, вземане на решения и мотивирапе на подчинените за изпълнението из
* *Деистване* или това са нещата, които трябва да бъдат извършени, за да се изпълнят непосредствените задачи, като пла- ниране, подготовка и изпълнение, включително управление на

26

ресурсите и грижа за хората, а също така оценка на ефектив- ността на системата или на плана за действие от гледна точка на целта и задачите.

* *Усъвършенстоане -* дейността, извършвана за увеличава- не на способността на оргапизацията (бойната единица) за изпълнепие на настоящи и бъдещи задачи, включваща развитие на подчинените като лидери, създаване на климат за усъвършеп— стване на бойната сглобеност на екипите и *бойните* единица, търсене на усъвършенстване и организационен растет (18).

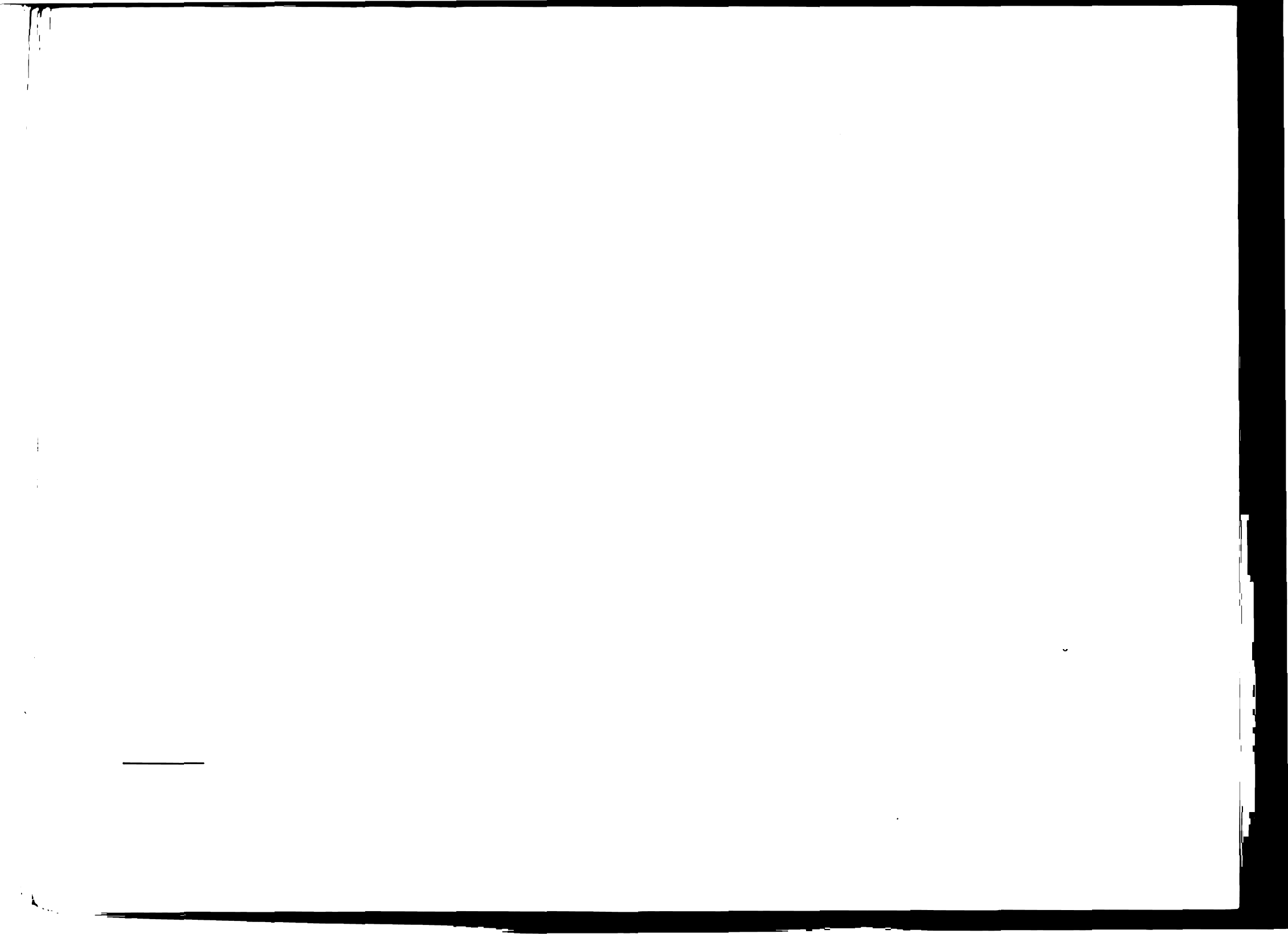
Съвременните разбирания за военното лидерство акцента- рат върху взаимната връзка на тези компоненты. От дру ra стра- на, растежът в лидерската йерархия носи нови отговорности и е свързан с развитие на допълнителни качества и усъвършенст- ване на уменията и дейността.

1. РАВНИЩА НА **BOEHHO ЛИДЕРСТВ О**

Една от причините за различните схващапия относно воен- ното лидерство е свръзнана с различните нива на военната орга- низация, които предявяват различни изисквания към упражня- ването му. До началото на 90-те години в специализираната ли- тература и военните доктрини бяха разграничавани две нива на лидерство — младше и старше. Лидерските функции и стилове се анализираха от гледна точка на две моди — директно и инди- ректно лидерство, в зависимост от това, как се оказва влияние върху изпълнението на задачите (19). Редица изследвания, про- ведени в армиите на САЩ и страните от Западна Европа, позво- лила идептифицирането на четири етапа в лидерския контину- ум — първо, средно, горно и висше ниво. Всяко от тези нива изисква директна и индиректна мода на влияние в пропорция, която се променя в зависимост от нивото (20). Допуска се, че тези четири по—малки категории ще дадат възможност за създа- ване на по-адекватни методи за развитие и ръководство на воен- ните лидери. В края на 90-те години голяма популярност придо- би разделянето на нивата на военно лидерство на три — пряко (младше), организационно (старше) и стратегииеско (21). Един от признатите авторитети в областта Бернард Бас посочва, че

27

оснопните принципіі на военното лидерство не са се ііроменили, променили са се условията, в които те се прилагат. Нещо пове- 're, той смята, 're основните гіринципи са едни и същи за всички нива от военната йерархіія, но практиката изисква те да се ди- ференцират за младіиите, старшите и стратегическите лиде- ри (22). Други автори гіосочват, 're военните лидерн трябва да съчетават уменията, необходими за всички нива, и да бъдат стра- тегическн, организациоіtіtи и преки лидери (23).



Всъщност методологическа основа на разделянето на нявата па военно лидерство е стратифицираната системна теория гато средство за анализиране на увеличаването на комплексиостта на изисваішята към военнослужещите от най-ниското няво до най-високото ниво на военната организация (24). Ts позволява разгранииаване на три нива на лидерство във всяка воениа op-

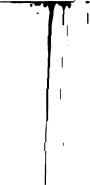
* 1. **Пряко (младше)** военно **лидерство.** То е свързано с ди— ректното изпълпение на конкретни задачи. Лидерите нзпълня- ват дейността си чрез пряко мотивиране па под чинените за изпълнение на задачите. В Българската армия най-ниското рав- нище включва: командир на отделение (разчет, екипаж), на **взвод,** рота и командир на батальон. Прякото лидерство се упражнява чрез лично влияние върху подчинените, фокусира се върху на- стоящето и близкого бъдеще, свързано е с управленски дейст— вия и супервизия, насочени към с'груктурата, задачи'ге и пости- гане на целите. Обхватът на работа включва развитие и въвеж- дане на процедури и диагностиино решаване на проблем и. За прекия лидер най-важни са междуличностните, техническите и тактииеските умения. Прякото лидерство съдържа по-малко неяснота и комплексност, защото пряко се констатира изпълне- нието на задачите, решаването на проблемите и обратната връзка е непосредствена (25).
  2. Организационно (старше) военно **лидерство.** То обхва- ща средните нива на управление в армията. За Българската ар- мия включва нивата полк, бригада и дивизия’. Организационни-

’ В повечето западпп армии, в това чпсло и американската, включва воеп ни лидери със звапие от полковник до двузвезден генерал.

те лидери влияят индиректно upeз повече нива на подчинение от преките лидери. Техните отговорности са съсредоточени върху непрякото улесняване на изпълнеішето на задачите чрез реіленяя, процедура, разпределение на ресурсите и намаляване на несмгурността. Организационііите лидери имaт екипя (щабо- ве), които им помагат да ръководят и управляват организацион- ните ресурси. Те се грижат за организацията на дейността по ресори и планират задаиите през следванtпте две-десст години. Допълііителните нива на подчинение затрудняват възможност- та за пряко наблюдение на резултатите от дейността. Организа- ционният лидер трябва да се справя с по-голяма комплексност, с по-голяиа несигурност и с по-голям брой неочаквани ефекти от дейността. Той трябва да притежава високо ниво на концеп- туални умения.

* 1. **Стратегическо воегіно лидерство. То** формира органи- зационната култура, разпределя ресурсите, дава стратегичес- ката визия и подготвя подчинените си формгtрования и армия- та като цяло за нейните бъдещи задачи. Стратегииеското лм- дерство придава стойност на организацията чрез създаване на усещаііе за разбиране и цел на цялостната армейска дейност. Стратегическите лидери работят в неясна среда върху ком- плексни гіроблеми, те са в състояние да влияят на събития и са повлияли от събития извън армията. Комгілексността произ- тича от необходимосата за разбиране на cpeJtaтa извън армия- та — загонодателна и изп'ьлнителна власт, медии, обществено мнеііііе и др. Отговорност на стратегическите лидери е да иіі- тегрират организациите си в дългосрочна перспектива с външната среда. Те легитимират организацията в по-іиирок коіітекст. Трябва да притежават същите умения, необходимо за по-ниските равнища на военно лидерство, но наи-веие много високо ниво на междуличностни и концептуални умения. Ос- вен ne създават стратегически визііи, те трябва да ііритежават умения за постигане на консенсус и за вземане на решения в екип, тъй като работят с не по малко влиятелни лидери, които не са им пряко гіодиинени (26).

29

**3. СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ**

НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ В АРМИЯТА

Съвременнііте военни схващания разглеждат лидерските стилове вътре в континуума „авторитарност—демократичност“. Най-често дискутираните лидерски стилове са:

* Директивен (авторитарен) лидерски стил. При използ- ването на този стил военният лидер дава точни указания ках, кога и къде да бъде изпълнена задачата и ос'ьществява строг контрол върху изпълнението й. Той е подхо tящ при ситуаіlии, в които времето е хратко и лидерът няма възможноса да разяспя- ва ситуацията. Този стил е подходящ при ііепосредствено ръко- водство на недобре o6y чени екипи или военнослужещп. В бой- нcитyaции военішят лидер гіревключва на директивеіі стил, даже и при ііалииие на добре обуиени подчинени.

- **Участващ** (демократшіен) лидерски стил. Той е фокусиран върху лидера и екипа. При получаване на задачата военният ли- дер търси от подчинените си информащія, препоръки и обратна връзКa, но граіїното решение е негово. Тозя стил е подходящ за военни лидери в случаи, когато има достать'tіао вpeue за консулта- ции ияя пък се работи с опитни и добре обучени подчинени.

* Делегиращ (либерален) лидерски стил. При този ліідер-

скіt стил воеппият лидер дава власт и ресурси на подчинените си да решават проблеми и да вземат реіиения без съгласуване или саіікция от негова страна. Подобен подход се използва за ранта с добре обучены м огіитни подчинени или когато лидерът иска да даде възможиост на подчинените си да придобият ли- дерска опит. В крайна сметка лидерът носи отговорност за извършените (или неизвършените) действия, но и държи под- иинепите си отговорііи за техіtите действия. Този стил най-чес- то се іізгіолзва от с'гратегииеските и старшите лидери.

Промените в схващанията за лидерството през 80-те години, и

по-конкретно коііцегіцията за трансформационното лидерство, е гіовод за широка дискусия в армейските среди през последното десетилетие на двадесети век (27). Всъщност модерните идеи за военното лидерство в определена степен се свързват с двата ал- тернативни иодела - транзакционния и трансформационния ли-

30

дерски стил (28). Редица автори смятат, че трансформационното лидерство е не само нов прочит на идеите за харизматичното ли- дерство, което винаги е *бнпо* популярно в армейските среди, но и отговаря на изискванията на бързо променящите се условия в края на двадесети век (29). Апализирайки широк кръг литера- турни източници, Уок (30) посочва, ne през 90-те години ситуаци- онните теории запоиват да губят влияние, тъй като теорията за лидерството въвежда нова версия за харизматичния лидер — вер- сията за трансформационния лидер. Той описва този нов лидер- ски тип по следііия начин: „Трансформациопният лидер форму- лира и фокусира вниманието върху ясна визия за бъдещето, при- добива харизма от взаимодействието с последователите си, гри- жейки се за техните индивидуални потребности; преобразява тези свои последователи така, че да надскочат собствените си интере- са в името на колективната цел и управлява пщмяната, комплекс- ността и екипите.“ (31) Авторът прави диференциална характе- ристика на двата противоположни типа лидерство - транзакцио- иен и трансформацмонен. Първият тип той характеризира като поддържащ статуквото чрез изясняване на ролите и задачите. Транзакционният лидер удовэіетворява потребностите на іlодчи- нените си в замяна на изпълнение на служебните задачи от тях- на страна и, което е особено важно като отличителна характери- стика, работи със съществуващата култура. Най-често разграни- чението между тези два типа се измерва по скалата „традицион- ност—новаторство“. Бас посочва, ne транзакционното лидерство включва обмен между лидери и последователи, който отразява по-традиционните форми на „управление чрез цели“. При този обмен лидерите конкретизират изискванията, както и условията и наградите за тяхното изпълнение, което може да има положи- телно воздействие върху последователитс. Ефектите от транс- формационното лидерство обаче надхвърлят в много висока сте- пен това ниво. Тези повишени резултати се дължат на няколко типа трансформациопно поведение. Едното от тях е *поведение на ролеви модел,* на което последователите искат да подражават. Другото е *осигуряоане на* смясал п *предизвикателстоо,* за да ги вдъхнови да участват в цели, надхвърлящи техните лични инте- щси. Третото е *споделена аизия за резултата от общата deй-*

31

*носгп, а четаъртото аключаа иасърчаване на иoau начини за мисленц на ноои подходи към проблемите и учене от грешките* Петият тип поведение представлява *зачитане на личните по- требности, желания и способности на всеки индивид.* (32) Най- общо, психологическата характеристика на трансформационния

.лидер включва въображение, творчество, гъвкавост и способност да се осмисли комплексността — качества, които са необходими, за да се мптивират ііоЈ чинените и да се осигурят техните оа'ю- ворност и участие в процеса на организационноа о развитие. Обоб- щено трансформационният лидер създава свят, към който хората искат да принадлежат.

Какво ознаиава всичко това във военен контекст? Използването на трансакционния стил вкліочва техники като:

— мотивация на подчинените upeз награди мли заплахи за

наказания;

* писмени указания за работа;
* определяне на условиита и ограниченията за изпълнение ла задачите, но ізлте от успеха и последиците от неуспеха, вклю- чително дисциплинарните санкции;
* управление чрез изкліоченията — лидерът акцентира върху грешките на подчинените и участва само когато нещата ne вървят добре.

Трансформационният стил подготвя подчинените за предиз- викателствоа о на Оъдещото развитие. Този стил развива и усъвършенства подчинените, тъй като акцентира на личііия и професионалния рас iеж и усъвършенстваііе на организацияа а. Той нозволява на воеНия лидер да се пъзнолзва от знанията и уменията на опитните подчинени, които биха могли да имат по- добри идеи за изпълнение на задачите. Военните лидери, които използват този стил, аргументират своите решения и действия и дават възможност на подчинените си да проявяват инициати— ва и актиDност. Изложеното дотук позволява да закліочим, че а рансформациотіІіият стил на лидерсl'нo е особено подходящ при условията на реформа в българската армия.

От друга страпа, разбирането, че транзакционният стил има за основа наградите и наказанията и следователно е отживял, а трансформациопният — е свързан с вдъхновението и промяната,

32

и следователно представлява единственият възможен избор, е твърде опростено. Не всички си'гуации яъя яоенен контекст пред- полагат използването на трансформационен стил на лидерство. Той е ефективен при определени условия, когато са назрели промени и съществуват пови возможности, а също и в моменти, когато организацията е пред криза, нестабилност или трябва да се промени. Съиtествуяат ситуации, при които този трансфор- мационен стил би бил неприемлив, например кога'го подчине- ните са неопитни, немотивиранн или изпълнението на задачите не позволява значителни отклонсния от установените норми.

Пщз 2000 г. Кейн и Трембъл провеждат изследване, в което анализират взаммното влияние между трансформационното и трансакционното лидерско поведение на трите ръководни равни- ща в Американската армия. Установяват, че трасформационното поведение увелииава въздействието на трансакционното поведе- ние като мотивация за работа и емоционална ангажираност. Вли- янието върху мотивацията зависи от равlіището на лидерство (33). В закліоиепие можем да обобщим, че военни лидери, които разиитат единствено на трансакционния стил и не го комбинират с трансформационния, обикновено придизвикват само краткосроч- на мотивация, обезокуражават поемането на рискове и търсенето на иновации. Изследванията показват, че най ефективните лиде- ри комбинират разлиини стилове и техники, които най-добре под-

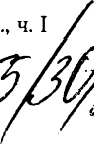
хождат на ситуацията и характеристиките на по tчинените.

Съвременните cxваііtания за военното лидерство отразяват промените в задачите ha армията, развитието на военно го дело, а също и най-новите научни схващания за лидерството, без да отсътват от традиционпото разбиране, ne най-същеса ьеният еле- нент на бойната мощ са компетентното и увереното лидерство.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. К л а у з е в и ц, К. (2001). Теория на голнма’га войііа, Софи-Р.
2. С у н Д з ъ (1998) . Изкуството да побеждаваш, Хомо Футурус.
3. Я в а ш ч е в, С. (1999). Офицерът водач в бъ wарската войска (1919-1944). Трудове на академията, с. 192—200.
4. Я в а ш ч е в, С. (1999). Офицерът водач ь българската войска (1919-1944).

Трудове на академи4та, с. 192—200.



3 Военна психология..., ч. i 33

1. G u m b с г t, Ј. (1999) Leadership in Ihe Digiiized Force, *Mititar у Review,* Headquarters, Department of the Arшy , US Army Command and General Staff College, Jan/Feb, р.13.
2. В о I m а п, L., Deal, Т. (1991). Ref raming Organizations, Ѕав Francisco:

Jossey-Bass

1. М i 1 i t а г у Leadership, Field Manual, No. 22-100, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 31 July 1990.
2. М i i i t а г у Leadership, Field Manual, No. 22-100, Headquarters, Departшent of the Army, Washington, DC, 31 July 1990.
3. А r ш у Leadership, Field Manual, No. 22—100, Headquarters, Department of Ihe Army, Washington, DC, 31 August 1999.
4. U. Ѕ. А r m у Traiлing and Doclrine Comшand (TRADOC) Pamphlel 525-5, Force XXI Operations, Fort Monroe, VA: Headquariers, TRADOC, Augusi 1994, 4—1, 4-11; Gumbert, Ј. (1999). Leadership in the Digitized Force, *Military Review,*
5. В а s s, В. (1998). Leading in the Army After Next, *Military Review,* Headquarlers, Department of the Army, U. Ѕ. Army Command and General Staff College, N 4, pp. 46—51.
6. С r а i g, D. (1999). Designing а Batlalion Leadership Prograш, *Militar у* Вейѐв', Headquarters, Department of the Army, U. Ѕ. Army Command and General Staff **College,** *Nu* 3, pp.13-19; **Ervin,** K., Decker, D. (2000). Adaptive Leaders and the Interim Brigade Combat Team, *Military Review,* Headquarlers, Department of the Army, U. Ѕ. Army Coшmand and General Staff College, N9 {, pp. 24—28.
7. J а q u е s, Е. (1989). Requisil е Organization: The CEO’s Guide to Creative

Structure and Leadership, Arlington, VA: Cason Hall; Jacobs, Т., Jaques, Е. (1990). Military *Executive* Leadership, in К.Е. Clark&M.B.Clark (Eds.). Measures of Leadership. West Orange, NJ, Leadership Library of America, Inc.

1. П р о 6 л е м п т е за ВоенноТо лп,дерстВО в звеНата ог,qелепие, ВзВ0д, рота са обстойно предстаВени в Марков, К. (1999). Психология на управление-

Headquarters, Department of the Army , US Army Command and General Staff

College, Jan/Feb.

TRW

KOMllHдnpa на подраздепениеТо, Аптос, Шумеп

1. Т е о р п fr Т а На СТратеги ческоТо лидерство е представена в Семер,ц-
   1. S е n g е, Р(1990). The Fifth Discipline: 7hc Arl and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday Publishing.
   2. S е п g е, Р (1994). The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building а Learning Organization, New York: Doubleday Publishing.
   3. Р г i t с h а r d, К. (1999).Competency Based Leadership for the 21 Cenlur у, *Military Review,* Headquarters, Department of the Army , US Army Command and General Staff College, May/Jun, p.13—24.
   4. Т h о m а s, Ј. (1999). Personality and motivaiional predictors of шilitar у leadership assessment in the Uniied States Army Reserve Officer Training Corps. In: Dissertalion-Abstracts—Iшernational.
   5. R е i m е r, D. (1997). Leadership for the 21st Century: Eшpower шenl, Environment and the Golden Rule, *Military Review,* Headquarters, Department of the Arшу, U. Ѕ. Army Command and General Staff College, Jan/Feb, pp. *47-50.*
   6. Д е В е Т т е ¢\*ункции на военпия пидер са очертанп За пръв преЗ 1976 г. в едно широкомащабно изследване па воеНни лидери с ранг оТ ефрейтор до геНерал в AMepпKaHCKaTa арми s пу6nИК **\BaHO** В Military Leadership, Field Manual, *N•.* 22-100, Headquarters, Department of the Arm у, Washington, DC, 31 July 1990, pp. 66—68.
   7. Р r i і с h а г d. К. (1999). Competency Based Leadership for the 21 Century, *Military Review,* Headquarters, Department of the Army, U. Ѕ. Army Command and Get •• I Staff College, May/Jun, р. 13-24.
   8. А г m у Leadership, Field Manual, No. 22—100, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 31 August 1999.
   9. М i 1 i i а г у Leadership, Field Manual, No. 22-100, Headquarlers, Deparimenl of the Army, Washington, DC, 31 July 1990, pp. 66-68.
   10. Р г I t с h а г d, К.(1999). Competency Based Leadership for the 21 Century,

*Military Review,* Headquarters, Department of the Army, U. Ѕ. Army Command and General Staff College, May/Jun, р. 13—24.

* 1. А г m у Leadership, Field Manual, No. 22—100, Headquarters, Departme nl

of the Army, Washington, DC, 31 Аugusi 1999.

34

жиеа, Lt. (2000). Сграгегическо ръЕОВОДСТВ0 (лидерство). Софттрейд, С.

1. В а s s, В. (1998). Leading in the Army After Next, *M'йitary Review,* Headquarlers, Department of the Army , US Army; Gayvert, D. (1999). leadership and Doctrinal Reform, *Military Review,* Headquarters, Department of the Army,

U. Ѕ. Army Command and General Staff College, Ля 3, pp. 18—24; McAlister, Ј.

(1998). Vision Precedes Success, *Military Review,* Headquarters, Department of the

**Army,** U. Ѕ. Army Command and General Staft College, №1, pp. 24—30.

1. U 1 m е r, W. (1998). Military Leadership into the 21st Century: Another

„Bridge Too Far?“ Parameters, Spring, pp. 4-25.

1. К е i t h 1 у, D., Tritten, Ј. (1997) А Charismaiic Dimension of Military Leadership, Journal of Political and Military Sociology, Vol.25, 131-146; Bognar, A (1998). Tales from Twelve O'Clock High: Leadership Lessons for the 21st Century, *Military Review,* Headquarters, Department of the Army, U. Ѕ. Army Command and General Staff College, Ияl, pp. 94—99.
2. W а 1 с k, С. (1997). Management and leadership. — In: Developing leaders (Ed. by С. Fitz8erald & L.Kirby). Palo Alto, Davies Black Publishing, pp. SO—79.
3. W а 1 с k, С. (1997). Management and leadership. — In: Developing leadcrs

(Ed. by C.Fitzgerald & L.Kirby). Palo Alto, Davies Black Publishing, р. 62.

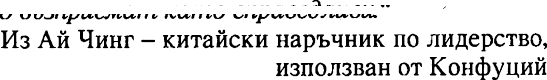
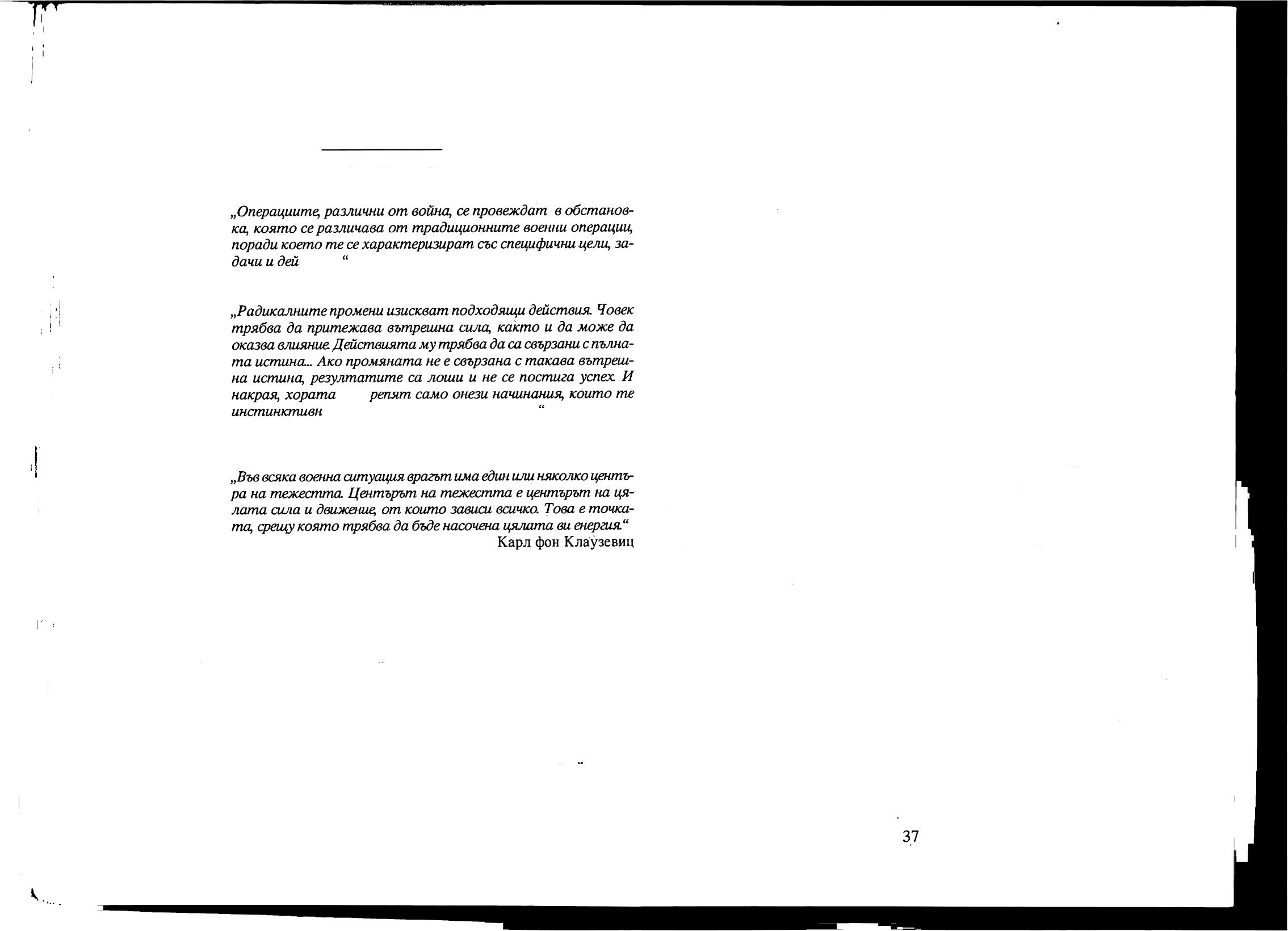
1. В а s s, В. (1998). Deading in tfie Army After Next, *Military Review,*

Headquarters, Depar ment of the Army.

1. К а п е, Т.; Tremble, Т. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the Army. In: Militar y Psychology. 2000; Vol 12 (2,: 137—160.

35

ОСОБЕНОСТИ НА **BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО**



В **ОПЕРАЦИИ, РАЗЛИЧНИ** ОТ ВОЯНА

*Доу 0-p Илия Пeea*

*CtTtBHЯ*

Докірина N° Э.0lзаопераинн,рвзлнчни отвойна

ВЪВЕДЕНИЕ

Краят на XX и началото на XXI век бяха ознаменуваіоі с кар- динал::і• промени iia концепциите за изнолзването на въор'ьжени- те сили. Освен за sоденето на вoйни въоръжените сили започнаха да решават качествено пови задачи, адекватни на променящкя се свят. Армиите се изправиха пред нови предизвикателства, свърза- ни с участието в нови мисии: оказваие на помоіц на населеіtмето при природни бедствия, промишлени аварии, катастрофа, соцііал- ни кризи; антитерористични операции и пресичане на деііността на иеждународните гірестъпни групировки; оказване на съдейст-

36

вие за постигането на мир и ііалагане на мир; гарантиране на суве- ренитета на държавата. Като адекватен отговор на новата ролл на въоръжените сили се разработват нови доктрини, създават се нови коалищіи. Акцентът се поставя върху изграждането на мноюна- ционалии военни формироваііия (мултинационалііи войски) и во- денето на многонационални операции (Multinational Operalions) [МО]. Те вкліочват въоръжени формирования на две или повече націіи, действащи заедно за постигането на обща цел. Коалиране- п увеличава обема и мощта на въоръжените сили.

В развитието на евроатлантмиеската общност приоритетни станаха нови направления ii области: синергия (англ. *synergism -* съгласувана съвместна работа); интеграция (англ. *integration -* обединяване в едно цяло); интеракцията (англ. interoction — вза- имодействие). Така на гірактика се реализират дружните уси- лпs па страните и армиите, а това носи по-добри резултати, нещо, което още в древността е изразено в източната мъдрост: „Който работи сам, събира. Който работи заедно с други, умножава.“

В Република България и Българската армия своевременно бяха анализирани и оценени посочените тенденции, създаде се пози- тивиа обществе на нагласа и запоина активен процес на нрисъе- дііняваііе към новите евроатлантически ценности. Постигането на доктринална и огіеративна съвместимост беіііе изведено като национален приоритет за подттовката на иашата държава за членство в HATO. За реализирането на този приоритет беше раз- рабогена система от основополагащи документа. Народното събра- ние през 1998 г. rtpиe Концепцията за национална сигурност и една годана по-късно — Военната доктрина на Република Бълга- рия. В Министерството на отбраната и Генералния щаб на Българ- ската армия протича интензивен процес на разработването и въвеждането за ръководство и изпълнение на основни доктри- налііи документи: огіеративни концепции и доктрини, доктрини на видовете въоръжени сили, устави, наставления, програми за бойна подготовка, нови тактически документи и пр. (47).

Със създаването на доктриналната основа за участието на Българската армия в новите интеграционни процеси загіочна и практическото у'кtстие на офицера и военни части в операции по поддържане на мира и уиенмя по програмата „Партньорство за

мир“. Началото беше поставено през 1992 г., когато Бъ н арската армия уиаства в операция на ООН по поддържане на мира в Кам— боджа — VHTAK. ha периода май 1992 г.—септември 1993 г. наша- та армия участва с пехотен батальон — две смени по 850 човека и над 150 единица техника, 32 военни наблюдателя и 8 офицера (15). Участието в тази мисия и възникналите психологически, пси- хиатричнм и медицински проблеми бяха отразени от Kp. Иванов и Е. Калудиев в научни изследвания (12, 13, 14).

През 1994 г. стартира уиастие'го ни в програмата „Партньор- ство за мир“ с военноморско учение „Бриз ‘94“.

В годината на лздаьането на пастоящия научен труд се навършва и своеобразен *юбнле*іі *в* съвременната история на Българската армия (1992—2002), свързан с новите мисии на въоръ- жените сили. За тези 10 години Българската армия участва с во- енни наблюдатели (над 65 офицери) в операции на ООН по поддържане па мира (15): YHABEM — в Ангола от 1995 г. до 1998 г.; УHMOT — в Таджикистан от *1995* до 2000 г.; УНАМИК — в Косо- во от 2000 г. Активизмра се участието на наши подразделения в състава на мііогонациопални сили — през 1997 г. над 400 военно- служещи участваха в състава на „Стабилизиращи сили“ (СФОР) в Босна и Херцеговина. Български военни части участват в „Сили Косово“ (КФОР). Над 200 военнослужещи и граждански лица участваха от април до юни 1999 г. в осигуряване на бежанския лагер „Радуша“. През това време на практика се утвърди една нова специалност „Граждапско-военно сътрудничество“ (СИ- МИК). През наиалото на 2002 г. започна подготовката на българ- ско военно формирование за мисия в Афганистан.

На 30 и 31 октомври 2000 г. FЩ на БА пщведе научнопракти- ческа конференция ha тема: „Използяане на Въоръжените сили в мирно време при кризи от невоенен характср и в операции, раз- лични от война“ (38). На нея бяха направени важни изводи: „Българ— ската армия показа, че е в состояние да подютвя подразделения и военни специалиста за участие в операции по поддържане на мира под ръководството на HATO, т. е. HATO приема възможността за сотрудничество и провеждапе на съвместни операции с Българ- ската армия. Практически се усвояват процедурите за работа в многонационални щабове при пщцеса на вземане на решение.“(15)

38

Неосрдтено след научнопрактическата конференция ГЩ на БА разработи Доктрина na операции, различни от война, коя- то е обявена и въведена за ръководство и изпълнение в Българ- ската армия със За повед на на ча лника на ГЩ на БА N° 296 от 06. 12. 2000 *F.*

Редица научни изследвания в Българската армия и Военно- морските сили (1; *5;* 12; 13; 14; 26; 27; 28; 29; 42) предшестваха конференцията на ГЩ на БА и Доктрина Ns 3. 01, като изследо- вателската работа в тази област продължава да се активизира. Настоящата разработка е свързана с наши самостоятелни и съвместни проучвания в областта на операциите, различни от война (33; 35; 36; 37), и се явява естествено тяхпо продъzжение. Военпото лидерство в операциите, различни от война, е голя-

мо предизвикате эство пред командния състав от Българската армия и Военноморските сили по няколко съображения:

а) В многонационалните операции ярко се демонстрира си- лана на националния дух и националите традиции на всяка една от участващите страни и армии. Трябва да се подчертае, че в многонационалните военни формирования чувството па нацио- налния дух и национална'га традиция изключителііо мІІого се ценят и зачита г, защото те са свързани с подчертаваііе на значи- мостта и важността, които има всяка една участваща страна и армия. Новите условия и новите мисии на армията и флота изи- скват приемственост в обучението и възпитанието на офицер- ския състав, сержантите и старшините, войниците и матросите. С чувство на национална гордост трябва да подчертаем, че Българската армия притежава богати традиции в областта па военната психология и военната педагогика, завещани ни от ге- нерал-майор Константин Кирков, полковіlик Борис Дрангов, професор Спиридон Казанджиев, полковник Петър Дървингоя и мн. др. (3; 10; 2034). Тези з рад иции бяха обагатени от талапт- ливи български военни психолози и педагози в новата военна история, преподаватели от ВА „Г. С. Раковски“ — полковник про- фесор Георги Йолов, полковник професор Радослав Янчев, пол- ковник доцент Стайко Грудев, полковник доцент Васил Васи- лев и мн. др. (16; 17; 49; 50).

*6 j* Многонационалните операции и мноюнационалните воен-

39

пи формирования се отличават с голямо културно многообразие, което налага транскултуралния подход като главен подход в тях-

1. Операции при кризи от невоенен характер:

Ф и г у р а 1

ната подготовка. Българските уиастници следва ne само да по- знават задълбочено ръководните изисквания на HATO, но и да се придържат точно към стандартите на HATO. Транскултуралният подход налага военните лидери да познават същността на разли- чиета в националните култури, да познават особеностите в под— ттовката и поведението на воините от другите армии и флотове, да зачитат достойнството на гражданите от държавите, на тери- торията на която се провеждат операциите, различни от война. Това не е лека задача. Когааъ не се разбира националаното раз- личие, се стига до недоразумения и конфликта, които застраша— ват успеха на операциите, здравето и живота на военнослужещи- те и гражданското население. Транскултуралният подход изиск- ва ясно да се разбира различието и да се признава правото на различие, да се уважава и цени различието, да се признава право— то на друго мнение и на друго поведение.

Натрупаният български опит в операции, различия от война, и доктриналните документи за използването па Въоръжените сили в новата военностратегическа обстановка създават възможпост да се разкрият **някои особености** на военното **лидерство** в опе- рациите, различни от война, да се направи социалнопсихологи- ческа характеристика на ***многонационалните операции* и *мно-*** *гонационалните войсси,* участващи в тях, което ще ползва офи- церският състав при подготовката на новите военни мисии.

* 1. СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ НА ОПЕРАЦИИТЕ, РАЗЛИЧНИ ОТ BOПHA

Док'грііна N• 3. 01 за операциите, различни от война, е приема от Съвета на наиалник-ііtабовете на 29. ll. 2000 г. (7). Ts е разработена от авторски колектив от Главно оперативно управленііе и управ- ление „Планиране на отбраната и Въоръжените сили“ на основа- ние на Заповед №270 от 17. 11. 2000 г. на началника на ГЩ на БА. Дохтрината е съвместима с възприетите от HATO възгледи за под- готовка и провеждане на подобно операции. Доктрина *N-* 3. 01 раз- глежда операщіите, различни от война, в три основни групи:

40

— Операіщи при кризи от невоенен характер на терито- рнята на страната;

*—* One ации п и междvна одни х маиита на к изи

1. One ации по поддъ жане на ми а
2. Операции (действия) по осигуряване на выдушния и морс- кия с ве енитет на ст аната

Въоръженйте сили изпълняват мероприятия по защита на на- селението и национално'го стонанство от природніі бедствия, ава- рии и катастрофа. Когато се обяви извънредно положение, те уча- стват в операции срещу разпространението на оръжието за масово поразяване, незаконен трафик на орътие, международен тероризъм, охрана на стратегически обекти и пресииане на терористични дей- ствия. Доктрината има отворен характер. След терористичния акт в САЩ иа 11. 09. 2001 г. тази част от доктрината вероятно ще се променл съществено заедно с гіромяната на други доктринални документи. Такъв npoitec вeue е започнал. Една от първите му стъпки са гіодготовката ii изгіращането на българско военно под- разделение эа антитерористична мисия в Афгаііистан прсз 2002 г. Доктриналната промяна е съществена: участието в операции сре- щу терористични действия е предвидено при кризи на територия- та на страната, но във връзка със създаването на международна антитерористи'віа коалиция Регіублика България реагира гъвка- во и изгіраща подразделение от Българската армия в Афганистан. Освен това Република България на основата на натрупания опит в СФОР и КФОР заяви желание за участие във възстановителните работи на Афганистан.

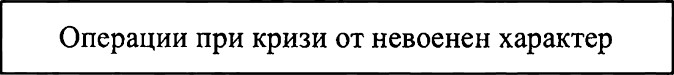
* 1. Операции при **кризи от** невоенен характер

*Определение* Операции при кризи от невоенен характер са организирани целенасочени действия на формирования от Българската армия, насочепи за предотвратяване, овладяване и ликвидиране на кризи от хуманитарен характер на и извьн те- риторията на страната (7, с. 16).

41

Дохтрината подразделя огіерацгіите при гризи от невоенен характер на две основни гругіи (7, 16):

Ф и г у р а 2



Операции при кризи от невоенен характер

* недостатъчъtа гіодготовка и натренираност на командири- те, щабовете и войските за участие в такава дейност;

- затруднено управление на подразделенията както от райо- ните им за постоянна дислокация, така и в силно пресечени и трудно достъпни райони ita бедствията;

* неустойчива свръзка и взаимодействие с летателните сред- ства от ВВС;
* техническа несъвместимост на радиосредствата ii неефек-

Пpn кризи от пеаоенен харак- тер на територията на страната.

Операцпн по защита на наее— лепието при бедствия, аварип и Еатастрофи.

Участие в операции срещу раз— пространенпето на оръжия и терористияни действия

Пpn международни хуманитар-



Операции по охазване на хума- нитарна помощ.

Спаснтелно-издираатепни опе- рации

тивно взаимодействие с Национална служба „Противопожарна и авариййа безопасност“ и „Гражданска защита—МО“;

* + липса на специа шзирана 'гехника п оборудване за изпълне- ние на такива задаии;
  + недостаточно окомплектуване на подразделенията с ли- чен състав;
  + лоша екипировка на личния състав, към което командири- те трябва да се отнасят с особено внимание, защото лоіііото екі- пиране при борба с пожари води до човешки жертви и направя- не на личен състав.

След терористииния акт в САЩ на 11. 09. 2002 г. по-голямо

* + 1. *Операции при сриэи от иеооенеи характер на територията на страната*

Операции по защита на населението се провеждат при сти- хийни бедствия, аварии, катастрофа, екологиини кризи, епиде- мии, миграции на население в големи мащаби, радиационни и химическм аварии и др.

Новост в тези операции е изграждането на модулни форми- рования и сборни отряди от Българската армия за участие в спасителни и неотложни аварийно-спасителни работи (11). Те водят специализирана подготовка за действия при разлиините видове природни бедствия и промишлени аварии. През 2000 г. по време на голямата суша и масовите пожари тези подразделе- ния се вкліоииха в гасенето на над 260 пожара и ликвидирапето на последствията.

За военните лидери, участващи в модулни формирования и сборни отряди от досегашния опит, произтичат важни изводи (l1, с. 149):

42

внимание се отделя на участието в операции срещу разпростра- нението на оръжия и терористични действия. Беше почувствана реалната заплаха от угіотребата на биологически оръжия. Светът 6eiue обхванат от паника във връзка със съобщенията за разпро- страняването на бял npax, причигіяващ антракс. Благодарение на антитерористичната операция, проведена от **HATO,** и взетите мерки от световната общност кризата 6eiue своевременно овла- дяна. Антіітерористичната операция обаче показа, че са нужни колосални усилия, за да се води надеждна борба със световния тероризъм, който се явява една растяща заплаха за човечеството.

## *Операции при межбупаро0ни хуманитарно сризи*

В Доктрина *№3.* 01 са определена следните основіш **задачи** на операциите за оказване на гіомощ при международна хума- нятарна криза (11, с. 21—22):

* осигуряване на защита на населението и намаляване на страданието на бедстващите;

43

* евакуация на населението от застрашените райони;
* настаняване на пострадалото население във временни жи- лища и лагери;
* оказване на медицинска помощ;
* снабдяване с продоволетвие, питейиа вода и други;
* възстановяване на инфраструктурата и комуникациите i

ОПЕРАЦИИ ПО ПОДДЪРЖАНЕ НА MHPA

Опазване на мира Наблюдателна мисия.

Разделителни *cнлп.*

Кон ол на въо жения

Ф и г у р а 3

пострадалите райони;

* възстановяване на ек ологлчното равновесие;
* свеждане до минимум на рисковете от повторно възниква не на криза.

**Военните лидери от** Българската армия, които **участват** в операции при международііи хуманитарни кризи, трябва да от- иитат следните **особености** (11, с. 22):

* българските военнослужещи трябва да спазват законите на другата държава, на територията на която се провежда опе-

 рацията, да уважават и заиитат нейните обичаи, традиции, кул- тура;

* да се съобразяват с международните норми на поведение, както и с възприетите в държавата и военната коалиция кул турно-исторически, религиозни м нравствени ценности;
* ръководството и координирането на действията се осъще- ствява от страната домакин;
* съществуват високи степени от риск и заплаха за местното население и у частващите в операцията военнослужещи;
  + Българската армия като правило уиаства в състава на меж- дуіІародни формироваііия. Може да участва и самостоятелно.
  1. Операціtи по поддържане на мира

*Определение* Операциите по поддържане на мира са много функционалия операции, вхлю'іващи разнообразни инициатив- ни действия за постигане на дълготрайно решение на вътреш- ни или международни хонфликти, застраіиаващи международ- ние мир и смгурност и други проблем и от хуманитарно естест- во (11, с. 23).

44

Предотвратяване на

**конфликги**

Мщоторчство

Налагане на мир със сила

Изграждане на мир

Хуманитарни

**операции**

Превантивно разполагане на сили. Ранно нредупреждение за потенциален ЕОНфликт.

Наблюдение. Санкции и ембарго.

Операции по эвакуация, изключващи бой- ни действия

ДипломатичесЕа дейност след възникване на конфликт с цел да се постигне спо- разумение за прекратяване на огъня или бъ зото м ми но еждане Принудителни действия, предприемани за поддръжка или в аъзстановяване на меж- дународните мир и сигурност при наличие на заплаха за мира, нарушения на мира или актове на ar есия

Действия за подкрепа на политически, икономически, социални и военни усло- вия, имащи за цел да укрепят и да затвър- дят политнческите реіиения за премахванс на п ичините за кон ликта

Провеждат се с цел подпомагане на пост- радалото население. Могат да предшест- ват или да се иэвършват заедно с хумани- тарни действия, провеждани от специали- зирани граждански организации. Хума- нитарната помощ включва доставянето на

**осиоsни средства за оqеляванс на насе-** лението, изложено на риск — храни, под- слон медициНGкО Осиг яване и д

45

Военните лидери трябва да познават указаните в Доктри на №3. 01 основни етапи на планиране и подготовка на one рацимте по поддържане на мира:

* подготовка на формированията от страните участии чки;
* развръщане;
* използване на силите и изпълнение на задачите;
* ротационна смяна на подразделенията;
* изтегляне от театъра на операциите.

Кома ндири те и щабовете, у иастващи в операции'ге m поддьржане на мира, оргаlіизират подготовката па воевпит‹ формирования, която се заключава във: индивидуална, обща i специализирана подготовка съобразно конкретните цели и зад дали на операцията. Тя Може да се провежда на територията ні страната участниика или в състава па силите, уиастващи в опер рацията. Подготовката за операциите по поддържане на мире **вкліочва:**

* обучение преди мисията;
* индивидуално o6y чение в района на мисията;
* сглобяване на формированията.
  1. Операции (действия) по осигуряване на въздуиіния и морския суверенитет

на страната

В Доктрина №3. 01 са определени случаите, в които могат ді се провеждат тези операции:

Операцията по осигуряване на **въздушния суверенитет** ci провежда в случаи на

— системни и зпачителни нарушения на въздушното прост

Операции по осигуряване на въздушния суверенитет: Съвкупност от съгласувани с Един- ната система за гражданско и военно управление на въздушното пространство действия, целящи шпълнението на задачите по охра- ната и отбраната на въздушното

пространство и безопасмостта на по- летите на граждански и военни въз- хоплавателни с едства 11 с. 29)

Операции по контрол на морските **пространства** и защита на корабо- плаването:

Съвкупност от съгласувани по цели, място, време и задачи действия по поддържане на благоприятен опера- тивен режим, осигуряване на без- опасност на корабоплаването, от- брана и защита на пристанищата, противоминна дейност и контрол на фарватерите, предпазване от замър- сяване на околната среда и инс- пекция на кораби в морските про- странства на Република България.

11, с. 31

4D и гу ра 4

При системни и значи- телни нарушения на въздушното простран- ство.

При криза или конфликт, в който Република Бълга- рия не участва, но има обща граница с участва- щата страна

Операции по налагане на строг оперативен режим. Ескортни операции.

Противоминни операцин. Операции по опазване на морската среда.

Спасителни операции



ранство на Ренублика България, надхвърлящо установените or законите и международного право режим и норми;

— криза или конфликт, в който Република България не уча ства, но има обща граница с участващата страна.

Необходимостта от провеждане на операции по контрол ні морското пространство може да възникне при нарушаване ні международноправния режим, нацмоналпото закоподателство и при военнополитическа криза.

46

Доктрина *N-* 3. 01 в глава пета разглежда въпросите, свърза- ни с планирането на операции, различни от война. Те се про- веждат под единно ръководство за координпране на действията на всички структури и формирования и за съсредоточаване па усилията на главните направления за постигане на целите на операцията.

Познаването на същността и съдържанието на операциите,

разлиини от война, е необходимо, но недостаточно условие за 47

качествените им подготовка и гіровеждапе. Операціште, различ- гш от война, в повеието от случаите са многонационални и се провеждат с участието на Многонационални военни формм- рования *(м ултинаи,ионални ooïiccи).* Независимо от благород- ная хуманитарен и мироопазващ характер на огіерацмите, раз- лични от война, военният риск и опасностите при тяхното про- веждане в никакъв случай не са по-малко, отколкото гіри воhна. Те също са подвластни на военната максима: „На война като на война!“ Оттук произтича и потребността да се познават технмте сложни социално-психологически и културологически харак- теристики, за да могат командирите и щабовете да разчитат на траен и гіредви¿tим уснех.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА НА М **НОFОНАЦИОНАЛНИТЕ ОПЕРАЦИИ И СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ**

НА **МНОГОНАЦИОНАЛНИТЕ ВОЕННИ ФОРМИРОВАНИЯ**

Един от най-важните *принципе* в подготовката и провеждане- то на съвременните операции е използване на общовойскови и многонационални формирования. Република България се отнасs позитивно към формирането и действието на мноюнацмонални военнм формирования *(мултинационални оойски)* в рамките на HATO. В Концепцията за национална сигурност на Република България сред *осноаните факторы* за националната сигурносі се посочва „у час’гието на България в колективните система за сигурност и икоііомическо развитие“ (22, 'іл. 24, пл. 2).

Чрез Многонаіtионалните онераіtии се разі іредеііят разхо;;и- те между дърхавите, уиастниики за провеждаlіе iia военните действия. Използването на многонационалните онерации сно- собства за създаване на позитивно обществено мнение за воен- ните коалиция и подкрепа на световната общественост, пови- шаване на легитимността на поставените стратегически цели.

гОтОвmama и провеждането на Многонационалните опе- рации се осъществява върху основата на конкретно дохтринал- ни документи (6; 7; 24; 40 и др.). При провеждане на Многона- ционалните операции (Multinational Operations) [МО] въпроси- те за оперативната съвместимост са от първостепенна важност.

48

**Оперативната съвместимост** е снособността на системи, части или въоръжени сили да o6c Іужват и да бъдат обслужвани от други система, части или въоръжени сили и да използват раз- меняното обСлужване, за да моFат совместно да действат ефек-

**TIIBHO.**

Видовете въоръжени сили по-ефективно се използват, кога- то са подчинени на единно общовойсково командване и са кон— кретно структурирани: сили за реагиране, главни сили за от- брана, сили за усилване и поддръжка. Общовойсковите и мно- гонациопалните формирования се ръководят от единна **методи-** ка при **вземане** па решение, организирапе на взаимодействие- то и планиране на огіераі иите.

Согласно ноьолриетата Страа'егяиеска концепция на HATO основен ръководен принцип в дейността на cъюзa са общите обвързаност и пзаимно сътрудничество между суверенніі държа- ви в подкрепа на неделима сигурност за ьсичките му членове (40, с. 67). В чл. 43 на СтратеFическата концепция е записано, 're

„принципът на колективните отбранителни усилия е въплътен в іірактическите договорености, благодарение на които съіозни- ците ползват решаващите гіолитически, военни и ресурсни npe- димства на голективната отбрана и предотвратяват ренациона- лизацията на отбранителната стратегия, но без да се лишава от своя суверенитет“ (40, с. 73).

Многонационалните операции имат уникален характер, кой-

ТО се определя от сзіедните оспоонп *фпктори* (43, с. 46—50):

*lfeлu и намерения.* МНО1“оъіационалііите операции се оснопа- ват на единството и сіілотеността, които заемат приоритетно място в планирането и организирането им. Съществуващите разлііиия и проблем и се разрешават чрез разкриване ita общи интереса, обща цел, непрекъснато общуване между дърхавите уиастнички. Важна роля играят компромисите и хармонизация- та наинтересите.

*Работа о ecиn и степен на взаимно Ooaepue.* Зависят от опи- та и мотивацията, еднаквостта на подготовката и равнището на съвместимост, достъп до резерви и подкрепления, обмяна на мнения и открити срещи *,лице в лицо’*, бързината на решаване на проблемите и противореиията.

**4Вхннд** 49

*Воениа* бoкmpпwo, *организация, структ ури и подготовка* Ес-

*Пърао иаправлеиие.* Многонаі ионалните формироваііия обе-

### тествено е дърхавите участнички да имат различия в доктри—

диняват xopa с различен житейски опит, в т

### ч. и в областта на

ните, но нри opi анизиране на многонационалните операция

### многонационалните отношения.

У офицери, които са се обуча-

### изискването е дърхавите да съобразяват своята доктрина с на- личните организация и ситуация.

вали в чуждестранни учебни заведения, този опит ще е по-бо-

### гат, но за голяма част от военнослужещите този опит ще бъде

*Екипироака* В тази сфера са възможни много проблем и,

### иинимален. Военнослу жещи, които са били

участници в пpe-

### свързани с количеството, качеството и технологичното ниво на

дишни мног онацион ални мисии, ще имат

### по-богат опит. Една

екипировката и оборудването. Проблемите се разрешават чрез

### немалка част от воиниците (матросите), старшините (сержанти-

материално-техническа и технологическа помощ за уеднаквя-

### те) и офицерите ще се

влеят за пръв път в мнoгoIIaциoнaлнa

### ване на екипировката и яъзможностите.

социална среда и ще

### заночнат общуване с представит ели на

*Национални ком уникационни средстаа.* Те определит възможностите за директна връзка на воюващите коалиции с националните ръководства. Важно изискване се предявява към надежднос r'ra на комуникационните система

*К flЛm pfiu различи* я. Конфликтите в тази сфера са най—често

### други националпости, армии, флотове. При попадане в многона- ционална среда заночва да се трупа лмчеп преживели щен опит и да се израбозват навици за многонационални отношения , да се усвояват на практика духовните ценности на народиз'е от съот-

ветните страни. С особена сила това се огнася за страната, къде-

### срещани. Те мorar да се избегнаг чрез съобразяване с уникал-

то е дислоцирано

### многона іtионално ro военно формирование, в

пия характср ›іа културата, бита, религията. От всички участ- ници се изисква търпимост и уважение на различието, зачитане на националното достоинство и националната гордост, както ь

### частек случай страната домакин на мноі онационалн ото учение. Преобладаващат а част от войните в многонацион алните фор-

мировани я са м мади xopa без достатъчен житейски опит и съот-

### чувството за зично достойнство и чест на всеки участник.

ветно с недостатъ чна зpялост и

### уравновесеност (улегналост)

*Езикооа бapuepю* Тя се преодолява чрез въвеждането на стандарТИ іЗ ИЗучаяането на англиііски език, използването на преводачи и добре подготвени специалисти в професионалн0

### на характера. ha младите xopa от всички националности са ти-

МИЯНя някои от следните черти:повиіиено чувс твозасобстве-

### НО ДОСтойнство; лесно установияане на контакт и подчертана

езиково отношение при съставянето на многонационалното ко-

### комуникативн ост; по-висока

степен на агресивност и егоцент-

### мандване.

*Средства за ииформацип.* При организирането на многопа-

### ризъм; податливост развита способност

на и нстинкти re и нагоните, недостатъ чно

### за коІітрол над нагоните и емоциите; стре-

цИОНаЛните операции се установяват тесни колегиални връзкя

### с представителитс иа пресата. Впедряват се прости и яcIiи пра- вила за общуване и информационна сигурност.

меж към самос гоятелнос r и утвърждіl )З tнe на собствен ото его (аз); глобализиране на оценки'ге и лесно съставяне на обобще-

### НИ Изводи върху основата на единични факти и явление; скл€ї н—

*Връг:• с местного законодателстао. Още* на етапа на пла

### ност към преувели чаване на собствените

ВЪЗМОжност .; недо-

нирането се подписват съглашения, споразумения, уреждащz юридическия статус на силите *{Status of Forces Agreements)* или но *мисията Status of Mission Agreements) -* когато силите са под ръководството на ООН.

### Многонационалните военни формирования се отЈіииаяат съм

оценка на трудностит е; стремех за налагане на своите възгле- ди за живота и свой кодекс на поведение, недостаточн о съоб- разяване с установените норvи на поведение; свои разбирания за реда, свободата и справедливостта и стремеж да налагат ред

### и справедливост по свои начин; обобщаван е и генерализиран е

следните социално-психологически особености, които се про явяват в 7 основни направления:

### 50

на оценките и изво/}ите; пренос и др.

### лесно осъществим п ренос и контра-

51

Тези харак герологичНИ особености на кладите xopa могат да доведат до някои ТруднОСТИ и конфликта както във взаимо- отношенията помежду си, така и във взаимоотношенията с na- селението на съответната страна, на тернториита на която се водят бойните действия или пък се провеждат многонационал- Ните учения. Те могат да породят и КОнфликТи с командването

на мултинационалните многонационалните воински форми-

*Bmopo напраалеиие.* В

рования изключително висока е ролята на многонациоиалното

обвіуване. многонационапните военни формирования е Дейността на владеене на английски език от ко-

свързана със задълбоиеното

мандирите и от редовия лишен състав. За тази цел са въведени и

В психологическо отноіиение е важна следната *осо0еност:* В екстремнм условия всеки член на мноюнационалното формиро- вaниe започва да миcли и да говори на своя роден език! Това изисква редица надписи, обозначения, сигнали, символика да се правят по универсален начин, така ne да са валидни за всиики националности. Освен това е нужно да се говори перфектно на английски език, за да не се загуби способността за комуникация в екстремните условия на бойните действия. Тази особеност за пръв път бе оповестена официално от Международната морска организаіtия в Лоніtон іірез *1995* г. с утвърждаването ва новиа’е нормативН докумеііти, отііасящи се до иовеіикия фактор на море. За облекчаване на трансфера на информация и за повиіиава-

не на взаимното доверие и конфиденциалността се препоръива

съответните станда рти и стандартизационни

споразумения

нациите със сходни култура, обучение, доктрина и екипировка

(STANAG, EXTAG). Част от офицерите преминават подготовка

или при вече натрупан съвместен опит да обединят щабовете си

в западни военни училища и академии. На английски

език се

(43, с. 47).

издават бойните заповеди, наставленията, инструкциите, цяло—

стната учебно—бойна документация, регламентираща дейността

За повиіиаване на надеждността на многонационалното об- щуване се препоръчва на коалициите и алиансите да *стандар-*

на многонационалните формирования. На английсКіt

език се

*тизират* .максимално процедурите, екипировката и военната до-

командва и докладва.

Сложността на оръжието и гехника'га,

ктрина 'ірез използване на мобилни, добре обучеііи и тренираия

високата динамика на бойната дейност изискват ясно и недву- смислено разбира не, тоиност В действията, бёзупречна изпълни— телност, бързина и пълнота на докладите.

Познаването на английски език дава възможност за неформал-

но общуване в свободного време, което укрепва връзките и взаи- моотнояіеііията, създава по-добри условия за разбиране па бойно-

то поле. Една от целите на обучението в чужбина е да се Остановят

оперативни коианди, чрез разработването на а'ипови сноразуме- ния, *през* обединяването на командните оііеративни щабове и детайлизііране на коалиционните договорености и процедура (43, с. 48). Сериозни проблем и се пораждат и във връзка със събирането, генерирането и разпространяването на информация. За да се повиіии ефективността на информационната система в щаба на старшмя командващ на Многонационалните сили, се

неформални контакти,

които ще повлияят благоприятно върХу

язгражда *многонаи,ионалеи разузчавателен щa6,* който осигу-

подготовката и воденето на операциите (бойніі и небойніі).

ОО»,; заііето грябва /тa е съобразеііо както с утвърденин еди- иен етикет в рамките на многонационалното формирование, така и да отчита особеностите на националпите култури на страните

участнички.

рява бързо разпространяване по командната вериFа на разузна- вателната информация. Поощряват се съвместимостта и взаим- ното разбирам елство.

*Tpemo направление.* В структурата на психологііята на мно- гонационалните формирования наред с общочовешките, евроат-

Досегашната практика показва,

ne по време на операции с

лантическите и европейските ценности, нагласи и възгледи

участие на многонационални формирования се създават много добри официални контакти, за кОИТО са допринесли и неофици- алните контакти и взаимоотношения.

52

съществуват и елементи на националните дух и култура.

В такива разнообразия по състав и ду ховност формирования понякога е трудно да се достигне единство в мненията ii оцен-



ките на личния състав към едни или други събития. Като пра-

вило националните слецифични традиции, навици, вкусове, оби-

Ф и г у р а *5*

uaи и потребности не противоречат

на европейските и евроат-

*№* Вид човешка

Държава

Типично поведение на

лантическите ценности. Наред с това трябва да се отиита Много МО

внимателно в п о eca на по готовката и п овеждането на воен ед

дейност

гражданин от съответгіата

дъ жава

ните операции.

При провеждане'го на многопа ііионалпи операции се пpo— явчват културни различия, което следDа да се отчита от ко- мандния състав. Ето и конкретно пріімери, свързани с различ-

ни бариери:

П р и м е р. Бариери за културната адаптация:

Какво прави две култури „vужбп“ помежду си и какво обу-

1. Разговор между А) CAI1{

хората

Б) Европа



А) Американците гледат парт-

ньора в очите непрекьснато и почти втренчено.

Г•) На европееца само лонякъде допада да се rлeqa събе- седпиssт в oчwre при разговор. В) За азиатците е наглост да се гледа събеседникът в очите

славя необходимостта от с'ьобразяване с разліtиията

рането към нея?

### и адапти—

1. Водене на дело- А) САІЦ ви преговори

А) Назовават нещата с ис- тинскнте им имена, „ева m

*По0ценяоаие -* озпаиава

да виждапі около себе си през по-

*биса за poгama“.* Пред-

гледа на собствената си култура. Подценяваіаето може да има

варително определит регламент

две изнещния: а) високомерие и възгордяване,

когато другата

за продължитеяността на

култура се възприема като по-нисіиа; 6) подценяване или отри—

цание на всичко национално и преклонение пред чуждото,

ітреговорите, договарят се за общите *прин*іц*тн ,* поставят

задачи на подкомитети за съг—

превъзнаеяне на иуждото.

*Еіпиои,ентризъм —* приемаяе *на* нашето *собствено„родно“*

ганизационно културално битие за априори по-добро.

op-

ласуване на отдепните qетайли.

 Б) *Ylpяuoiaza е* преговорите предизвиква неприязън. Водят

*ИидивиЬуализъм -* екстремна форма на ку лтурен идеализъм.

*К ултуралиа отЬалеченосіп —* наличие па разлики в кулТу— рите, което може да усилва или намалява проявлението на нърви- те три феномена.

Други бариери пред odnвmoцuяmo: различия управленски

философии и стилове; новият език; разлииията в храната, oб— леклото, шофирането; отношение към работата и труда въобще; разделянето от близки и приятели; проблемите с различна па- рична единица; значението на езика на жестовете и ’гялото — мълианието, допустимостта, смисъла на физическото докосва- не. Ето и някои *поаеденчески раз tичия,* дължfiЩИ се на различ-

ните култури, и влаганият разлииен смисъл (31, с. 186-196; 44,

1. I Съетавяне на А) САЩ

прогнози за бъ-

дещето Б) Арабски страни

преговорігге толкова, колхото е необходимо. Съгласуват до детайли при участие на всітхи заинте есовани ани

А) Схставят точни прогнози за бъдещето.

В) Не е прието да съставят точни прогнози за бъдещето. Според тях само £•oг знае бъ- дещето и да се говори за бьде- щето, е п изітак на високоме ие

45; 46).

54

### Значила бариера в общуването се явява разлииието във вло- цените смисъл и начин на казване на „да“ и „не“. Става душа ие само за различния начин на кимане при казване на „да“ и „не“, а

55

за нещо мііого по-съществено. Така например хората от Еврогіей- ската общност, САЩ, Япония и някои други страни в гіроцеса на дискусияте ii гіреюворите често казват „да“, което е знак на уи- тивост и гіоказва едииствено, че ни слушат и разбират. Нищо по- веие. Казването на „да“ от тяхна страна ne ознаиава, ne те са съгласни с нас, 're са дали разреіиеііие. По казаното от тех „да“ дори не може да се съди за отношението из към нас. В България o6aue казването ita „да“ 'tecтo се приема като знак за согласие, за позволение, за постигната договореност, за доброгіамереност, за сближаване на мненията и изграждаііе на съвместни позиции, за обещание, за разрешение, за приемане на *обща* реіиения и rip.

*Четвърто* впврптнпе. При организиране'го па многонаци- оналните огіерации трябва да се отиитат както общочовешките, така и регионалиите и национашtите ценностіг.

Някои основни ценности в седеите най-развить държави

Ф и г у р а 6

№

Във войнските колективи на многонационалните формиро- вания се осъществяват не само евроатлантическа и европейска иптеграция, но наред с тях се развиват национално самосъзна- ние и националпа идентичност.

В хода на общуването с воепнослужещите от други армии и запознаването с културата на други народи воините осъзнават себе си като представители на друга нация и на друга култура. Развитието на националното самосъзнание и националната иден- тичност е обективен процес, комто обаче не трябва да води до формиране на националистииески възгледи и Отношения, защо- то ще навреди на единния дух, който се формира в многонацио- налното формирование.

Абсолютизирането па националните интереси и особеіfости, противопоставянето на общочовешки re, евроатлантическите и европейските ценности води до проявявапето на национална надменност и високомерие; неуважително отношение към *осо-* беностите, културните ценности и традициите на другите наро- ди и армии. При това е возможно създаване на отделни групи, обединени по нацмонален или регионален признак, които да

„ Ценност/Държава

ед

* 1. Универсализъм —

СА , Швеция, Fe мания

* 1. Пндивидуализъм — САЩ Швеция

Анализиране — САЩ, Швеция

Вътрешна ориеитация — СА Ф анция Fe гіания

4

1. Придобит статут —

CAIJ Швеция Ге мания

Равііоправие —

1. САІЦ Швеция, Fe мания

Времето като последова-

Ценност/Държава

Партикуларизъм — Ф анция Япония *Общносі —*

Ф анцня Япония, Ге мания Интегриране —

Ф аніщя, Японии Ге мания Външна ориентации — Швеция Япония

Приписан статут — Ф анция ***Япония*** Йерархия

Ф анция Япония Времето като синхрон —

нарушава т общия тону с на работата. В такива гру пи не е задължително да се създават антисоциални отклонения, но е възможно да се формират реакционни преживявания, съпроти- ви, несъгласие с общото командване на многонационалното фор- мирование, доминиране на регионални интереси, националис- тични и шовинистични преживявания, реакционни обичаи и навици и др.

Тези особености на националното *феzионаліtото)* поведение uoraт да бъдат продиктувани и от несъгласие с тактиката, от- насящи се до начините па подготовка и провеждане на опера- циите. Командването на многомационалните формищвания тряб- ва да отчита тези потенциални опасности **за *общня*** дух на сътруд- нииество, взаимно разбирателство и единодействие.

***Пemo*** *направление. Х* частниците в многонационалните фор- мирования са представители на различни етноси, релнгиозни общности, политически култури, обичаи, традиции. В социално-

1. телност —

Швеция СА

Япония, Франция, Германия

*56*

психическата атмосфера на общото многонационално формиро- вание, ма нациопална почва, могат да бъдат пренесени (става

57

дума за т. нар. *психологически пренос* и *контрапреиос)* някои

ладавяе, издръжливост, силна воля, жажда за оцеляваііе, пред-

переализирани амбиции, комплекси, конфликти, национална не-

### варителна морално-психииеската

подютовка, владееіtе ita авто-

приязън. Пренос от такьв род е много опасен, защото той бързо

генния тренинг и системата за психо-фиЗИОЛО гииеска саморегу

се разраства във всички други сфери. В редица случаи на осно-

вата на националните особености (национални интереси, тради-

### лация.

Надеждіtото управление па

поВедението на .зичниg СЪСТАВ

я B кPиTични бойни

ции, култури, религии) могат да възникнат редица конфликти и непредвидени ситуации, за които трябва да се позпават методи-

от многонационалните военни формирОВfiНИ

ситуации изисква командирите да изуч ават к

акто реакциите на

ги предизвик-

те за техните профилактика, превенция и терапия.

воините, така и фагторите *(cmpecopume›,* които

*Шесто напрааление.* Съществена особеност при воденето на

съвременни бойни действия и при използването на съвременните

ват.

В критични ситуации тялото и

психиката на иовека са под-

ПОСТАВЯТ



оръжия е сложността да се поддържа чувството на омраза към

противника. По-скоро вече оръжието противостои на оръжието,

отколкото човек противостои на човека. Вследствие на внедрява-

л0ж'ени па гранични натоварвання, КоИ’t0

ние неговите гранични ВОЗМОЖНОСТИ. В критичниситу

човека въздейства следният комплекс от факторы:

ации върху

нето на нови оръжия и нови наиипи на воюване войниците пре стават да изгіитват към противника чувството на лична вражда!

(яинимални

### на темгіературата

иля гіаксимални), налягане, шум, муСк ЛfIO нато-

Това е изключително важно да се отчете при съвременните

варване (или обездвижване), вибрации, люлеене; високи CKO 0-

операции, особено с участие на многонационални военни фор-

CTtï 0 Д .

дефицит от време или излінііък от вре-

мирования, които провеждат мнроопазващи, хуманитарни и спа-

#### *Психически факторы‘.*

липса, недостиг гtЛИ П]ЭОТИВО

ечивост

сителни операции!

*Седмо направление.* Специфика на взаимоотношенията с мест- ното население. Изисква се командирите и щабните офицера да

ие, тревожно очакване,

на информацията, отсъствие

тели, тревожност, чувсТВО ЭБ

или излишък от сензорни дразни- опасност и безизходица от ситуа-

за загуба па кон-

съдействат за координацията и взаимодействието с гражданските организации и чуждестранните лица и структури (43, с. 48).

1. МОРАЛНО-ПСИХИЧЕСКАТА УСТОЙЧИВОСТ

цията, страх, u BCTBO ла обреченост, чу BCTBO

трол над събиТRЯТБ И ситуациите, ужас, паника и др.

групата и

конфликти между хората в общесз'вото, неправилен стил на работа на ръкоВоДния състав,

KATO НЕОБХОДИМО УСЛОВИЕ ЗА УСПЕШНА ДERHOCT НА МНОFОНАЦИОНАЛІІИТЕ ВОЕННИ ФОРМИРОВАНИЯ

омраза, злоба, ненавист, доминиране на

ти, отсъствие на социална pery лацие или

затруднепо прилаі ане

а на инте-

Командирът трябва да умее да управлява надеждно поведе- нието на личния състав от многонационалните военни форми-

на социалните нории за кон грол на поведението, лиітс

грация и групова солидарност и др.

недостиг или отсъствие

на храна,

рования в критиините бойни ситуации. Многонационалпите во-

вода, възду х, светлина, топЛИНб,

сън и др., които затрудняват

енни формирования като правило действат в критични ситуа- ции — согласно американската военна психология бойната дей-

психо- физиологич еската дейност и поставят под заплаха само—

то оцеляване на човека. критиини ситуации е изложена на onnc-

ност е перманентна кригияна ситуация. За да бъдат изпъяне-

Воинската личноСТ В

ііай-съществените характеристИКИ

ни успешно задачите на многонационалните военни формиро- вания в екстремна бойни условия, командирите и бойците тряб- ва да притежават *комплекс* от *способности* и *качества:* самооб-



вocmп, поради което една от опасността за живота и з равето. Опасността според Зигмунп Фройд е очакваната, предвиждана-

59

на критичните ситуации е

та вреда и реакци ите ни зависят до голяма степен от равнището на нашите знания, както и от властта ни над външния свят.

Командирите следва да познават и основните факторы за no- вишаване на груповата ефективност *‹аоїінската дейност е гpy-* поов) в критични ситуации:

В критични ситуации в гругіата могат да се породят както ***неzативни социално-психичесси яоления,*** разкъсващп единст- вото в групата, така и *позипш‹sни сои,иално-психически явления,* благодарение на които групата се сплотява я по-лесно излиза от кризата.

Негативни социално-психически явления: егоизъм, стигаід в крайни случаи до канибализъм; неподчинение и недисцигіли- нираност; разрушаване на субординацііята.

ЁЇОЗИТНВни Социално-психически явления: соліідарност, ин- теграция, корпоративен дух, мобилизация, решителност. Cne- циално трябва да се подиертае положителната роля на т. нар.

*„ста0ен инстинкт“,* който на война сплотява хората и ги кара да вярват, че 'іовек може да оцелее само като оцелява заедно с другите.

Във военната дейност, респективно и в състава на много- национа лните военни формироваііия, върху лични я състав влияе сложен *комплекс от cmpecopu (стресорът е moaq co- ето пре0извиква cmpec j,* които е трудно да се систематіізіі- рат: гіродължителност на операциета (у чение то, плаването);

на личността при общуването. Някои *симптомы* на стреса: болки в раменете, кръста, стомаха; световъртеж и др.

В многопационалните военни формирования у военнослуже- щите възниква тревожност - състояпие на афект, характеризи- ращо се с чувство за несигурност и общо беспокойство. Катего— рията тревожност се използва като синоним на *неороіпичния cmpax,* но в действителност се различава съществено от него, защото липсват типичните за него физиологииески изменения (изпотяване, ускоряване честотата на сърдечния nyлc, чувство за задушаване). За възникване на тревожността като афективно состояние допринасят както изброените стресори, така и реди— ца социално-психологмчески факторы: а) влошаване на човеіи- ките взаимоотнотпения вследствие па пеправилен стил на ко- яандването на военното формирование (ръководството на уче- нието); 6) неопределеност на операцията (мисията); в) пеизвест- ността по време на военните действия; г) постоянна готовност за действие — дори във времето, определено за сън, военнослуже- щите не намаляват своята вътрешна психическа готовност за действие; д) мислите за близките в своята страна (носталгия по Родината и дома); е) ограничените възможности за споделяне и решаване на лмчните проблем и в многонационалното формиро- вание; други.

Военните лидери следва да владеет конкретни подходн и

техники за поддържане па духа и за борба със страха. Б българ-

адаптационен

Синдром; социална (групова) изолация и само-

ската психологическа литература редица автори са оставили

та — в състава на многонационални военни формирования no- век също може се чу вства много самотен); информационег дефицит и/или информациоиен бу м; когнитіівен дисонанс; повиіиен риск за живота и здраве то на военнослужещите,

гіредизвикан от характера на операцията; екстремният харак- тер на военната дейност; разстройване на биологическия ча- совник и промяна на ритъма „сън—бодърстване“ — особено лри интензивна ДЕЙНОСТ или при смяна на масовите зони; бързата смяна на климатиииите пояси е ахилесовата пета на военно- служещите от многоііационалните формирования (нагіріімер негативното влияние на климатичния пояс върху българския

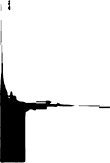
предписания за борба със страха - Константин Кирков, Спиди- дон Казанджиев, Христо Гіолмезов, Борис Дрангов, Георги Ио- лов и др. (3; 16; 17; 20). За поддържането на духа и борбата със страха няма открити универсалнм предписания и средства. Ефек- тивността на използваните методи зависи от много ymoom: чи- налия опит на иовека и на групата; конкретните состояния на психиката и тялото; значимостта на опасността; степента на ри— ска; вероятността за оцеляване; надеждността на спасителните средства и ефективността на спасителпите операции и пр.

1. Най-силните сщдства за поддържане на духа и борбата със

страха са свързана с желанието за оцеляване, вярата в благопри-

батальон сини каски

в Камбоджа; гіостоянната публичносг

60

ятния изход от критмчната ситуация и надеждата за спасяване.

61

1. Способнос гта да се разчита на *собсъееип* сили и степенга на придобития опит по време на тренировки, учения, тренинги, минали критични ситуацим и др.
2. Оказваната социална подкрепа от командирите и групата, както и нивото на груповата интеграция, груповата солидарност и корпоративният дух.
3. Използваните сз ратегии за справяне.
4. Лична и групова дисцііплина с нейните многостранни из-

в коалиционните

формирования.

1. Висока професионална компетентност.
2. Равнмще на морално-психииеска устойчивост.
3. Високо чувство за дълг и отговорност гіред себе си, бляз- ките, военііополптииеската коалиціія; чногонационалното фор- мирование; своето Отечество.
4. Готовност за саможертва, емелост, самообладаfіие, храб- рост, из/¿ръжливост.
5. Наличие на високи и жизнено значили цели, ценностна система и верспективи.
6. Чест, достойнство, гражданско чувство, интернационално чувство.
7. Използване на аналогични примери от реалния живот, литературата, изкуството, историята, лішния оііит, в които лич- ността ii груізата са оцелявали.

Някои особености в упраплението на поведението на воен- нослужещите в многонационални воеини формирования в хри- Тични ситуациіі:

1. За надеждното управление на военнослужещите и подраз- деленията при бойни условия най-важна е тяхната *пре0варител- на подzотовса и* придобиването на широк обем от знаішя, твърди

условия. Знаиителем огіиз се натрупва единстаено чрез системпіі тренировки ii учения, които се провеждат в условия, близки до

 формирования от коалиціі- ята на съюзниците от HATO по време на войната в Персийския залив тренираха съвместно в пустинята на Саудитска Арабия, преди да запоине сухопътната операция срещу Ирак.

62

1. *Формиране нD ОПСок дух* чрез системна психииеска подго- товка.
2. Умело ръководство на *организирани* и *неорганиsирани* гру- пи от xopa в критиините ситуации. Мисиите на многонационал- ните военни формирования, особено на миротворческите, хума- ннтарните и спасителните операции, се съпътстват с придвиж- ване на го теми маси неорганизирани xopa — бежанци, пострада- ли, прес.яедвани и пр., поради което командириз е трябва да при- тежават умения за ръководство на *организирани* и *неорганизи- рани* групи от xopa. Неорганизираните xopa могат да воюват или враждуват помежду си — както е в Косово след войната през 1999 г., което затруднява дейността на миротворческите сили.
3. Ефективно използване на основните пътища за *npeodo я- аане на негативните* ***еиоции*** *и съзнателно-волева* ***регулация*** в критични ситуации:

а) *ИзДИFьне* на ролята на *нагласите* на личността и форми- ране на желание за спасяване и оцеляване в критичните ситуа- ции.

6) Използване на *предиіиния* опит на военнослужещите, кой- то играе силна роля за асимилация на опасността. Опитът внася увереност, вдъхва кураж в крити чните ситуации. Обратно — недостатъчният опит играе ролета на допълнителен стресоге— неп фактор, като предизвиква беспокойство, сомнения, тревога, нереіиителност, колебание, дезорганизация, особеііо в момена’и, изискващи бързи решения и смели действия. В тази връзка трябва да *се* подиертае, ne съгласно изискванията на HATO при плани- ране на всяка нова операция на многонационални военни фор- мирования се отчита опитът от пщдиіините подобно операции. в) Засилване на иувството за *гpynoaa интеграиуя,* което има многобройни измерения: групова солидарност, корпоративен дух, другарство, сътрудни чество, взаимопомощ, соіtиална подкрепа, приятелство. В критичните ситуации положително въздейстDат върху личпост га следните *социаліtо-психически качества,* върху които трябва да се поставя акцент: чувство за принадлежност и отговорност към съответното формирование, използвапе и пре- даване на опита на останалите, опиране и прилагане на ета вон на поведение в критиините ситуации, взет от литературата, из—



куството. Позиа’ивно в това отношение може да новлияе прила- гаііето на транскултуралния подход, като се посочват положи- телни примери от отделните държави и формирования.

г) Издигане на ролята на ***устаноаените*** *азаимоотношения* между военнослужещите от многонационалното военно форми— рование. В критични моменти военнослужещите винаги обръ- щат поглед към своите командири. Комапдирите *трябва* да имам добре проверени данни за реакциите на своите подчинени в кри- тични условия, което те могат да fіаправят по време на трени- ровките ил и други преживепи екстремпи си'гуации.

При търсене па оптимапни пътища за рсгулиране на поведе- нието в екстремна ситуации трябва да се отбележи, че рецепты и универсални методм за управление на поведението ма много- националните военни формирования няма. *В* същото време трябва да се подчертае, че страхът по време на бойните действия е преодолим и победим, човек не е беспомощен.

1. Използване на следния *алгоритъм* за действие в критични ситуации: а) бърза и точна оценка на обстановката; 6) вземане на вярно решение; в) създаване на надеждна организация *(самооу- ганизация)* за изпълвеііие на взетото решение. Изключително силна е ролята на мотивацията, волята на .чичността и желание- то за оцеляване в критични ситуации. За повишаване на вътреш- ната готовност за активно действия са важни както жизненият опит на човека, така и професионализмът. Оттук произтича необ- ходимостга да се провеждат системни уиения и тренировки. На тях да се дават както знания за страха и паниката в екстремните ситуации и психофизиологическите им прояви, така и да се при—

yueeш по желание да се отпуснеш и съсредоточиіи. Такава вяра се явява *вътрешен резера.* Тя дава нужltата активна ііомощ на разума, гірофилактично ограждане на пёихиката от очакваните сривове и cmpec, формира инстинктивно умение да се преодоля— ва състоянието на слабост на духа.

Вярата на човека в критичните бойни ситуации има следните *основни измерения:* а) вяра в правилните решения на командири- те и вътреіина решимост за тяхното безпрекословно изпълнение;

1. вяра в *свои*те собствепи сили и пълно разчитане на тях, защото в критични ситуации само собствени'іе сили могат да се окажат взточникът за оцеляването; в) вяра в командири re и във воешіо- служещпте от иногонационалното военно формирование; г) вяра в средствата за спасяване и системата на спасителните операции; д) вяра в благоприятния изход от критичпата ситуация, от която може да се оцелее; е) вяра в резервите на човешкото тело, човеііі- ката психика и в силата на гіодсъзнанието.

Във връзка с вярата действат и следните *психологичесси фе- номени е* многонационалните военни формирования: национал- ните и коалиционните формирования трябва да вярват: в своите сили; в своите държави; s сьои'га военнополитическа организа- ция, нод егидата на която изнълняват мисията си.

Специално трябва да се гіодчертае вярата на иовека в Бог и блатсклонността на Съдбата. В някои от армлите е гірието преди отговорки мисми да се извършват специални религиозни ритуаліі вобреди, които повишават духовните сили на военнослужещите и засилват вярата им в оцеляването. Защо е така? Защото войниците

се възприемат като инструмент на Божяята справедливост! Така-

добиват умения, навици и да се овладяват *cmpameгиu за спраоя-* ва вяра в критиините ситуации се явява един бовалншгюлен *ком-*

he в кри'гичните сва'уации. По ’гози начин екипажиа'е усвояват умението да изтіолзват своите вътрепіни рсзерви.

1. Формиране на вяра в благоприятния изход от критиините

тнешtt към силата на човеіігкии дух, който може да увеличи пси- хичната енергия на изнадналите в беда. Естестяено, не cmssa душа за сляііа вера и пасмвіlо разчитане на добрия знак на Съдбата (та-

ситуации. Специално внимание екстремната психология отде- кава пасивност в критичните мигове е гіагубна), а за вяра на актив-

ля на вярата, на която се придава двояк смисъл: А) Твърда убе- но борещ се човек за своя жіівот, за ycпexa на задаиите, за другите.

деност в успеха на своето начипание, защото вярата в своите

Неслучайно от древносгга са останали и други максими: „Който

сили и в крайната победа е необходима за всяко начинание, сам не си помогне, на него и Бог не може да помогне!“ и „Бог пома- свързано с риск; Б) Вяра в своята ***cnoco6вocz*** да управляваш га, но в кoiuapa не вкарва!“. Твърдата вяра в ycпexa в сочетание със психиката си. да настройваш мислите си на позитивна B\*^H^' силата на самовнушението творят 'іудеса!

64 5 BOOHH 8 ПСИ ХО ЛО Ри Я..., Ч. I 65

1. lЈоддър жане на *нade бно упрааление* на *Всички нива* іірез
2. Единството на командирите *зDвиси or* степекта на взаимо-

цялото

времетрае

не на критическата ситуация — непрегъснgТО-

д пълнителни увереност и добавка към

действие между нациите и участващите войски, от вътрешните персонални връзки и контакти между диплочатите, военните и

то управление внася

дyxo внитe сили на човека.

8. Поадържане на борбев

щц дym у военнослужещ ите.

ecmoo в минима лни и К0Н-

политическите лидери.

1. Ефективността на операциите с използването на многона-

ционални военни формирование зависи от *сомплекс от фас-*

g. Изпо эзваііе на

T poлиpy e ми дози, които ще

способстват за нервно-псих ииеската

на военните действия.

*тори:* кооперлрапето и координирането на всички действия; до- брата воля; яснотата на целите и разпределението на отговорно-

регулация в тежките услоВИя изискванията *ncи:noxигиe\*\* °*

стите; разбирането на зависимостта от другия.

i0. Стриктно

спазване на

а *закона* за икономия на пси-

1. Решителното съсредоточаване на сили и огнева мощ оси- гурява необходимите средства и поддържането на морал в съвме-

хическата енергия.

ситуации предизвикват

дълбоки физи-

стните действия.

### крити чните fiойни

тcкя, физиологич ески и

социално-психич ески промени въВ ВО

ча необходимост та от овладя-

1. При липса на допълнителни ресурсы се поема *риск* от ог—

раничаване осигуряването на законите, които не са определена

еннослужещи те. Оттук произти р ване на съвремепни о

филактика и психическа

Като *осноачи,* Този *принцип* на пконожпя ио усилнятв се прила-

га в райони с по-нисък приоритет.

закалка.

азно да посочим стратегията за слра-

1. Плановете да бъдат достатъчно гъвкави, за да не се допус-

В тази връзка е целесъобр сгіоделена от доц. д- Георги ЕфТИ-

кат изненади и да не се позволява свобода на действие в отговор

вяне в гри2ичните сіітуации,

hipping“ и председател

на кон—

на изиенящата се обстановка. Гъвкавостта определя физичес-

чов Вълчев (директор на „VEV S

тролніія cъвeт на Българската мор

*случаи като асеки к*

Ска камара): *,ffм tOZO*

*zgq българското име и*

ката мобилност и дana възмояшост за провеждането на решите-

лен маньоDър.

1. Инициативата като изискване на обуиението и част от опе-

*Ito не мислwи 8 себе су а за екипа \* Р*

*няиат орла*



ративната култура е една от главните *предпоставки* за ycпex.

*а! Мо*

*z* ***не дCt уска*** *xopa* ***заработq*** *coиmo*

сила ВdЖНИ 38



Инициативата може да се разгьрне и да се поощрява чрез *дове-*

*Ои плииа и отгооорно “*



формирования!



*рие отгоаорност, азанмно разбиране н тренировки* (упражне—

o ц e сте От многонационал ните воеііни

ормирования в



ния). *Децентрал Рацията* стимулира инициативата, когато на-

Дейността на

многонационалн ите военни

използване

меренията са ясно формулирани!

HATO е базирана на редица основніі гіринципи за на войските, определени за у частие в *многонаи,ионал*

*ните*

*сили.*

1. Командирът трябва да бъде пример за достойно и честно поведение, което води до издигане на неговия авторитет и оси-

Кои са тези гіринципи\*

а формиране я угіравление на много-

гурява морал в поведението на всиюки участници.

ііационални съвместии oпepативни сили се явяват (d2, с. 22-24):

* 1. Силите да се рЪХОВОДЯ Т ОТ ясііо огіределени и точно раз-

1. Изненадата е основа на *разбиоането* на противниковата

понолитност и може да доведе до резултати, надхвърлящи очак-

брани целя. При определяне на целите да се

изяснят *крите-*

ванмте. Изненада се постига чрез: бързина, скритост, въвеждане

*ииme* за *илпвляениг* и за *ИЗлttЗDне* от операцията.

ите

2. След като получат споразу иение за целите, командир

ОТ ябва да обединят усилията *си*

за постигане иа *cpaïiutiя резултат* (крайните цели).

в заблуждение.

1. Сигурността увеличава свободата на действие, като огра— ничава заплахите срещу лииния състав и целите на операцията. Сигурността се постига *през* активна и пасивни действия за до-

66 67

биване на іінформация за гіротивника, прогнозиране и предотв- ратяване на неговите намерения.

1. Простите планове и ясните заповеди свеждат до мини- мум неразбирането и грешките.
2. EДинCTBo о на командването се оптимизира

чрез гірила-

гане на *принципа* за неговата непрекъснатост. Структурата на системата и на контрола е *йерархична.* Висшият команден op-

***,Лропорционалуо***

интегриране *участие* в многон

Напълно итегрирани ръ- ководство и щабове. Ко-

ган оргаііизира единна процедура

на командване и *алтерна-*

мандирите иа многона

*тиоен главен ш,аб* за посрещането на извънредни огіеративни

ционалните форюіроаания

### Обстоятелства

Успехът на огіерациите се *намаляаа* без един-

се назначават на *ротацио*

ство на усилията, без единна доктрина за действие, без сътруд- ничество и доверие, без стандартизация относно техника и докт- рина.

Тези принципи не са абсолютни, но техните възприемане и гіодреждане по значимост сыдават *npebnocmaaкu* за усііешното

реализиране на съвместните операции.

гіалнігге с

WУШP^ от Структура тип •Н ^ - типа на ,рпзі- *ва Оържава*

Многонационалнте сшт се формират в страната

Операциите, различни

ОТ ВОЙна, изискват прилагането на

*кова Оържава*

домакян и се ръководят

*специфичии праоила* за

ТЯХното оргагіизиране н вровеждане,

както и за у гіотребата на оръжие. Целите се поставят от полити- ческите власти. Нужно е много ясно да се формулира какво on- ределя успеха на операцията!

Процесът на интегрирането на националните формирования в структурите на *АtНО?ОНа Цtі онапните сили* обхваща *всички сфе- ри* на войсковия

**4. СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОFИЧЕ СКИ ОСОБЕНОСТИ**

НА ПОДГОТОВКАТА И ДЕЙНОСТТА

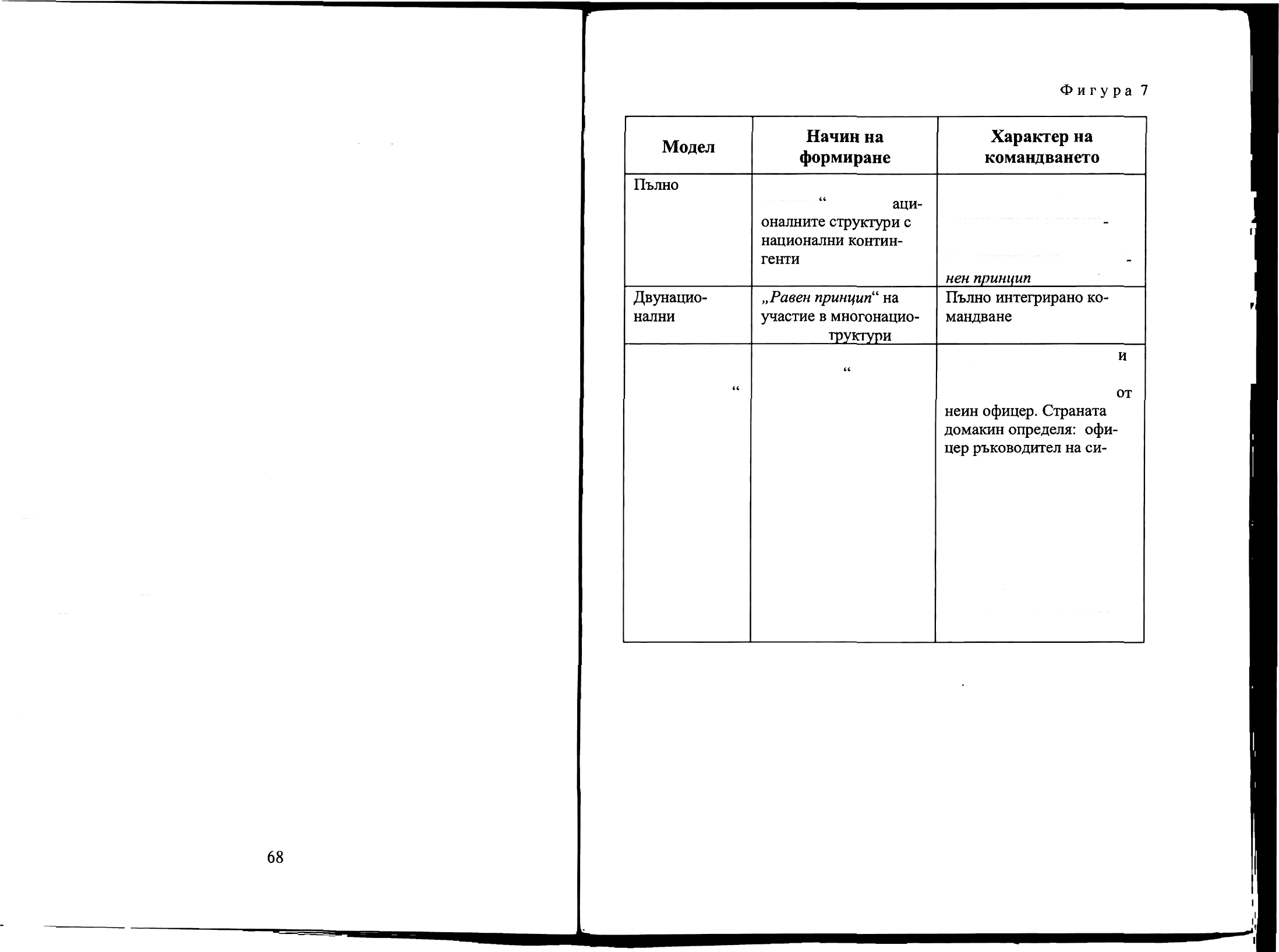
НА **МНОГОНАЦИОНАЛНИТЕ ВОЕННИ ФОРМИРОВА НИЯ**

Психологическата харахтеристиха на многонационалните операции *Multinational Operations1* [МО] зависи от *осноония*

лите; комуникационната рамка. Тя осигурява про- обладаващата uacт от літч- ния състав. Работнвят език е този на страната дома- кин. Щабнігге процедурн се базират на стагідарттгге на HATO, но са аъз- приетітте от страната до- макин

Успеіиното планиране и осъществяване на *многонационал-*

*модел* на организация и командване



степен на многонационалност:

на силите с променлива

*наша операция* е сложен и трудоемък процес. Неблагоприятно влияпие върху организирането и провеждането на *многонаи,ио-* налногпо *onepaи,ия* оказват следните *факторы:* а) недостатъино време за подготовка и гіланиране; 6) недостатъино количество и качество на информацията; в) различен темперамент; г) разлііч- но качество на обучение на войските; д) езикови разли'шя.

69

Методиката на подготовката и у часа ие го на Гэългарската армия в многопационалните военни формирования — ученията в рамките на програмата „Партньорство за мир“, миротворчески операции (операции по поддържане на мира) е подробно описа- на от генерал-лейтенант Никола Колев (23, с. 25—31), както и в редица документа на ГЩ на БА и главните щабове на Видовете въоръжени сили.

техния фон се разработват сценарият и финансоsата обоснов- ка на разходите, по които Също трябва да има единство. Oco- бен акцент се поставя върху разрабо тването на следните раз- дели от *специфика и,и ята на* учението: изисквания по oпepa- тивната съвместимост; информация за мисията; меморандум за разбирателството; изисквания за периодичността на докла- дите за хода на подготовката и резултатите от проведеното

При подготовката и участието в многонационалните военни формирования се открояват редица *социално-психологически*

учеіtие и пр.

За постигането

на взаимност, сътрудничество и синергия

*проблема*

при подготовката и

провеждането на ученията е ну ЖН0 ЯСНО

1. Ясно определя не на статута на въоръжените сили при пребиваването им на чужди територии: гражданската и нака- зателната юрисдикция над личния състав на изпращащите

стран и, когато се на мира на територията на страната дома-

да се разбира информацията в хронологичен ред, която сё ,дава в отдел ни анекси. *Например:* организац ионно-щатна структу- ра (А); разузнавапе (В); цели и задаии (С); операции, дейности

(D); действия на ВМС, морски операции (Е); действия на Cy-

кин; транзитното преминаване на войските на изпращащите

хогіътііи войски, сухопътни операции (F); дСЙСтВия на

# ВВС,

страни през или над територията на други държави по пътя им за страната, домакин на учението. Тези проблем и опират най-веке до решенията на правителствата за предоставяне на възду іяен или су хопътен коридор, което понякога поражда много противоречмя.

1. Нагласа за задружна съвместна работа ***(синерzия)*** в съста-

въздуніни операции (G); десантни, амфи6ийни операции (Н); наблюдение и контрол на морските превози (I); операции за ликвидиране на последствията от аварии в АЕЦ (J); радиоеле- ктроина борба, война (К); психологически операции (L); бОЙНИ действия с използване на обикновено средства за норазяване,

конвенционална война (М); материално -техническо, тилово п

ва на многонационалните щабове. Такава нагласа трябва да

гіедицинско

осигуряване (N); изисквания и правила

за сигур-

се създава още в началото, когато се съгласуват предложени- ята за многонационалните военни формирования. Позитивна-

ност (О); връзки с обществеността (Р); използване на позивіш,

іііифри и сигналііи таблици (Q); радиоелектронен контрол, оцен-

та нагласа за взаимна работа трябва да съпътства участници-

ка и докладване на резултатите (R);

планиращо расписание,

те по време на целия процес на планиране, организиране и провеждане на съвместните действия. Взаимното разбирател— ство трябва да доминира при определя не на отговорностите, сроковете за изработвапето на необходимите док у мент и от пла ниращата гру lid, Оііреде mне на състава на ръководството на мНогоііационалііите воепни формирования, на планиращи-

те конференции ***(предаарителна,*** *осноача, заключителна).*

план-календар на мероприятията (S); права и задължения на ръководството на учението (Т); права и задължения на посред- ниците и офицерите за свръзка (U); мероприятіія за опазване на околната среда (V); организация и сътрудіtіtчество с мест- ните власти и други граждански организаціш (W); мероприя- тия по химическото оснгу ряване (Х); указания за подкрепата

на официалните власти (У) и мit. др. За да се постигне по-висо-

Особено са н усни взаимността и психииеската съвместимост

ка степен на взаимност на участниците в

многонационалня

при разработва нето на спецификацията на учението, която се

военни формирования, се предоставя информация

за обобще-

явява *основен планиращ док умент* и ***съдържа:*** изискванията, поставените целм, задачите, копцепцията, обхвата, изисква- ни ята към войските, политическите изводи и спогодби. На

70

ние на изводите от предиіиніі уиения (BB).

1. Публичната информация във връЗКб С подготовката и дей- ствията па многонациоиалните военни формирования се съоб-

71

разяьа с политиката на HATO, медийната политика на държа- вите уиастнички, изискванията за оперативна сигурност, особе-

Конфликтите п тази сфера могат да се избегнат, когато лич-

ният състав от въоръжените сили, гіребиваващ на територията

ностите на у чението. Отговорност за информирането на общест-

на страната

домакин, спазва стриктіtо нейните обичаи, закони,

веността поси ръководителят на учението, който е представь- тел на държава, членка на **HATO,** а когато учението се провеж- да извън HATO, държавата домакин определя *съръкоаодител* на у чението). Изгражда се пресцентър, който има следната *cmpустура:* командна секция, секция за работа с медиите, сек-

ция за вътрешна информация, административна секция.

традиции, а лииният състав от страната домакин познава и ува- жава културните, етническите, религиозните и политическите различия на дърхавите, 'іиито гіредставители се явяват военно- служещите от останалите формирования.

1. Различия в организацията на работата в многонационал-

ните щабове. На гірактика всички те имат единиа структура и

Информация за състава и структурата на войските, както и

установен ред по стандартите на

HATO. Недоразу менията в

местото и времето за провеждане на ученнето се оFласяват не по-късно от 6 месеца преди наиалото па учепието. Уведомяват се и се канят пабліодатели дори когато численосгга на лииния състав и Войната техника са под устаповените прагове в т. нар.

тази област могат да се избегнат, когато във военните у иили- ща и военната академия се изучават всички процеду ри по дей- гіостта на многонационалните щабове. Внимание трябва да се

обърне и на социа лно-психологическа та атмосфера в многоіtа-

Виенски документ.

цгіоналните щабове. Акцент трябва да се постави

на редица

4. Езиковата подготовка на офицерския състав за ефективна комуникация с участващите войски. Открояват се следните *про- блеми:* офицерският състав по-лесно се справя с използването

въпроса, свързани с издіірване и спасяване на бедстващи еки- пажи, санкции и ембарго, забранени зони за полети и плаване на кораби, транспортиране и стоварване на товари, авиомеди-

на стандартизиранл ***(формализоаани)*** документи, факсимилни апарати и персонални компютри, които улесняват комуникаци-

цинска евакуация.

1. Участието на

военнослужещите в многонационални во- на незабравими и неповторими

ята; по-трудно се осъществява комуникацията, когато се общу-

ва устно, по радиото или по телефона. Тази особеност трябва да се отиита стриктно при авиационните учения или при ученията с използване на авиация, където обстановката бързо се изменя. Английският език е възприет като стандартен в HATO, Между- народната организация за rpa жданска авиация (ICAO), Между- народната морска организация (IMO), поради което офицерите трябва да отговарят на изискванията на стандартизационното

споразумение STANAG 6001.

енни формирования е източник

преживявавия и впечатления: установяват се нови контакти, нови зап ознанства, нови приятелства, а те са источник на дове- рие, сигурност и разбирателство. Тези учения често се явяват и благоприятен мотив, стимул и социална подкрепа за по-на- татъшната карьера на офицерския състав, гіоради което офи- церите като правило са силно мотивирани да у частват в подго- топката и действията на многонационални сили. Известно е, ne

стран и, които Си сътрудничат *п* провеждат заедно военни уче-

5. Културни, етнически, религиозни и политически разли-

ния, по-рядко воюват помежду

си. Уиенията на многонацио-

чия. Те могат да доведат до недоразумения и затруднения по

налніt

военни формирования са гіозитивна форма на меж-

време на съвместните действия на многонационалните военни формирования. В Концепцията за нациопалпа сигурност на Ре- публика България освен това акцент се поставя и на различия от друг характер: *инстит уционални различия, различия* в *рав- нището на жиаот и в обществената практиса; различен cma- тyc на страните аъа военно отношение (5,* 'to *12).*

72

**дудьржавни** отношения. У частието в тех е нова възможност за сътру дничество а взаимодействие в гірогіенящия се и глобали- зиращ се свят, разкрива нови перспективи в установяването на

новия световен ред.



73

1. ТРАНСКУЛТУТ'АЛНИ АСПЕКТИ НА BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО

**И ПОВЕДЕНЧЕСКИТЕ МОДЕЛИ НА СУБКУЛТУРИТЕ И НЕВЕТ•БАЛНАТА КОМУНИКАЦИЯ**

Операциите, различни от война, са свързаііи с транскултура- леп шок, транскултурален конфликт и транскултуралеіа кризис, които обаче или не са отразени в ръководните документи на HATO и на Българската армия, или пък информацията за тях е оскъдна. Все още проблемите за *„с улт уралната ергономика“* на военните операціш, особено на операциите, различни от война, си остава един открит, малко неизследван и неразщшен проблем. Командирите, участващи в операциите, различни от война, не разполагат с до- статочно информация по транскултуралните и субкултуралните

аспекты на операциите, различни от война. Информацията в тази

рането на същfіостта на националпите различия и игнориране- то на националните особености играят важна ролн за разпалеа- нето на тежки, дъЛFИ и остри междунациона лжи конфликти. Операциите, различни от войііа, които се проDеждат от края на

XX век нacau и показват, че при тяхното планиране и оргакизи-

ране е нужно да се поставя А кцент на традиционната култура и

субкултурите в страната или региона, където се водят.

Термините култура и субкултура в тяхното съвременпо зна- чение са сравнително нови. Културата (лат. *culture -* възпита- ние, образование) се разбира като съвК пнОСТ ОТ способи, мето- ди, похвати и наиини на човешките материална и духовна дей- ност, обективирани в предметите, материалните носите ли (сред-

ства на труда, знаци) и предавани па следващите поколения (39,

област е оскъдна, липсва и систематизирана обмяна на опит в тази

област, което оказва неблагоприятно влияние върху качеството на

с. 146—147). Културата

редставлява съвкупнОСТ ОТ материални

създадени от човеиеството в процеса на

подютовката на участващите сили и най вече на командирите и щабовете. Участниците в операции, различни от война, имат нуж- да от спецяализиранп знания, навици и умения по кинетпка и прок- семика, за да разпознават транскултуралните различия в поведе- нието на хората и поведенческите модели на субкултурите и не- вербалната комуникация. Специализирани зпания, навици и уме-

ния от такъв характер са необходимо на военния лидер, за да уло-

неговата обществено-историческа практика. **Субвултурата** се разбира като подкултура, която има конкретни носител и соци- ална база. Психологията се интересува от културата като ис- точник и като продукт на човешко поведение, като начини на вярване и действане, а те са твърде различни по света (9, с. 557— 563). Културните фактори трябва да се имат предвид и при вер-

балното, и при невербалното общуване. При подготовката и уча-

ви видимото, повърхността на ситуациите, в които се намира, и

стието в операциите,

разли'tни от война, е важно да се знае, че

оттам да проникне в същността и дълбочината на процесите и яв- ленията. Тези различия имат мпоюстранна обусловеност: култу- рална, социално-психологическа, етническа, политическа, иконо-

редица житейски неща изглеждат радикално различия в раз-

личните култури и е нужно в рамките на мултинациона лните

войски те да се разбират по един и същ ііачин. Военните лидери,

мическа, личностна, ценностна, мирогледна, семейна, възрастова,

уч t тващи в операции, различнlt

от война, трябва да обръщат

професионална, езикова, географска, образователна и др.



* 1. **Операциите, различни от вoltнa,**

### u моделите на субкултурііте на уяастниците и на дърхавите, където те се водят

Невниманието към другата култура и натрапването на кул- турни ориентири върху наltионалната култура и качеството на норми на гіоведение са източіlик ita човеівки трагедии. Неразбгі-

74

внимание върху мпого неща: какви ключови въпроси се задават; как трябва да се формулират; какви теми трябва да се избягват; начините за събиране на информаци Я ВЪВ всяка култура; произ- тичащите конфЛиКТИ от културно различни нагласи към време-

то и пространството; езикови бариери.

Големите сложни обіцности имат много К ЛТ И С ЙК uЧT - ри). Модерната психо іоГИя изуиава културата и от гледна ТОЧ- ка на психозите, които зависят от структурата на културата. ПснхолоFията обръща внимание върху това, ne определена фор- ми на поведение, смятапи за па’гологични в едни общества, се

75

приемат в други. CтaDa дума за нормата в ПСИХологиsта. Твърде актуална за нашата съвременност е транскултурална та лробле- матика на третирапето на психосоматич ните заболявания и no-

веденчесхите расстройства в различттите об:щecтвa.

— душевно расстройства, гіредизвикаііи оз' тежкиа е paнu, ам- гіутациите, обезобразените тругіове;

* агресия, автоагресия, суицид;
* невежество и иеграмотност — необразовани талибански

Много важно е военните, политическите

и държавните ли-

гіолли са віtушавали гіостоянно на хората да търсят спасение и

дери да разбирам характера на

еубКултурлте в държавата, в

отговор на дуіиевііите проблем и предимно в молитвите;

която се провеждат операциите,

различни оТ война. Когато не

* іtезадоволителна медицинска, гісихологииеска и психиат-

се разбирам субкултурите в една държава, тогава дори блестя- що проведените воепни операции се обезсмислят, защото вмес- о да носчт мир и гармония в обществото, пораждат нови кон- флиmкти междуособлцк.

Двапримера:

*Пъраи пример.* Военните действия на руската армия в Афга- нистан през 80-те юдини на XX век отнеха живота на над 13 000 руски военнослужещи (по някои данни над *IS* 000, но не донесо-

ха мир на афганистанския народ. Афганистанското общесТвое

рична помощ;

* загуба на смисъл за жіtвот.

*Bmopи пример.* В края на XX век военни операции се прове- доха от **HATO** на територията на Югославия, но там също ие настъпи желаният мир, а някои от конфликтите пламват с нова cнлa.

**Субкултура** (англ. *subculture -* букв. подкултура, култура на отделна rpyпa, област, дърwава, нация, отделен етнос и др.; cy6 — първа съставна 'іаст на сложни дyми, със значение под) е кате- гория с няколко основни знпvення (39, с. 336-337):

разделено на различни по характер

субхулту ри, които се из-

требват помежду си. След военните операции на HATO в Афга- іtистан през 2001—2002 г. ще са нyжни поне *І0* години н 1 не- прекъснат мир, за да може да се излекуват дълбоките травми от иащабната разруха на страната, траяла десетилетия.

Традиционна национална к ултура

(държавна, народпа култура)

Враждата между субкултурите в Афганистан, нродължила

повече от 20 години, има ужасяващи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Субкултура с позіітивен характер л оеслоналло **мислепе,**  култура на лрофесио- лални групи) | Субкултура с негатнвен характер (делпнквентна култура, лрестъпна култура, коптракултура) | Су бкултура на отделпа гpyпa като особена форма  на организация (алтернативна култура) |

ПСихологииесЕн после-

— посттравматичен данеки конфликт;

cmpec, породен от дългогодишния граж-

— пСихосоматичн и заболяяания;



* пристрастепост към героина, паркоа'и чна зависимост;
* емоцпонален срив;
* лсихологическо бреме от мизерията, безработицата, липса— та на иинимални средства — за съиtествуване, за неспособността да се изхара прехраната;
* страх от касхлието, миниранхте ЗОни, бомбите, атентатите, екзекуциите, масовите преследвания, принудителните изселва- ния;

76

Първо значение. Трансформирана от професионалното мис- лене система от ценности на традицііонната култура, получила своеобразна мирогледна окраска. Като правило тя има позити- вен харахтер, защото такава субкултура възниква като пози- тивна реакция на социалните и културните потребности на об- ществото.

77

Второ значение. Съвкупност от някои негативно пнтерпре—

Като правило младежката

конктракултура е израз

тирани норми и ценности на традиционпата култура, функцио- нираща в ка чеството на културата на лрестъпния слой от *об*іц*е-* ството (делинквентна, престъпна подкултура). Делинквентната

на протеста на младите xopa срещу обществото, в което те се чувстват отчуждени. Мzадежката контракултура не е безоби- ден социален протест, защото може да бъде използвана от поли-

(°эат. *delinques -* престъпник) субкултура е негативна реакция на съществуващата социална структура и господстващата в об-

тически дейци и престъпни групироВКи.

Когато делинквентната субкултура вземе

връх в общество-

м ддържане

ществото култура. Носители на такава делинквентна субкул- тура може да изразяват най-различия социални общности: ет- нически групи; религиозни секти; младежки организации; по-

то, тогава възниква потребността от операции по

на мира, за да се възстановят граждагіският мир и да

могне нормализирането на обществените отношения.

се подпо-

литически партии, организации и институции; терористични организации; престъпни групировки (подземен свят); маргинал- ни общности (лат. ***marginaliq*** mnrgo, ***marginalis*** *—* граница), кои- то се намират на грапицата на човешкото съществуване; бизнес- групировки (сенчестата экономика); някои групи от елита, др. Именно представителите на такава делинквентна субкултура взривяват социалния мир в обществото, подпалват вътрешните

конфликти в една общност. А. К. Коен, У. Б. Милер, Д. Маца са

Tpemo значение. Особена форма на органиЗацията на хората

(нaй-често младежта) — автономно цялостно образувание вътре в господстващата култура, определящо cтилa на живот и MHC- лене ita нейните носитель, отличаващи се със своите обичаи. норміі, комплекси от ценности, дори ішститути ^ институции. Тони тип субкултура се явява алтернативна форма на традици- онната национална култура. Нейни носитель (социална база) се

явяват различни младежки организации, Църквата, както и pe-

сред учените, които още през 20-те години на XX яек направиха

лигиозни институци»і, ° позиционни

руцц, дисидентски кръго-

своите първи изследвания за делинквентната субк ултура.

ве (англ. *dissident -* на друго мнение; несъгласен; лат. *dissidens,*

Делинквентната, или престъпната субкултура, възниква като комплекс от противоправни норми па социално поведение и за-

*dissidenhs -* гойто е в разног **JIBCHC** G НЯКО£О;

схизматик) и пр.

отцепник; разко°з-

страшава yesоите на всяко обтцестьо, включително най-богато- то и най-силното в икономииеско и във военно отношение. На 11 септември 2001 г. светът беше потресен от разрушителната сила на терористиипата субкултура, насочена срещу САЩ. В края на XX и на чалото не XXI век терористичната субкултура

В съвременната култура се наблюдават процесс на диферен-

циация на развитите национални и регионални куЛТ И, В КОИ- то наред с класическите тенденции съществуват и разнообраз- ни културни образувания(субкултури)- както по форма, така

и по съдържание. Субкултурите се отличават от водещата кул-

така се разрасна, че вече заплашва нормалното развитие на чо—

турна традиция, но се явяват същевременно

нейно генетично

вешката цивилизация и налага създаване на антитерористични коалиции, които да предпазят обществото от саморазрушаване. Делинквентната субкултура е известна още като контракул- тура — термин, възприет през 70-те години на XX век от Т. Ро-

продолжение.

Прилагането на субкултурния **опозна sт народопсихологич еските** те, където се провеждат операции,

подход позволява добре да се характеристики на държави-

модел на собствена-

зак. Контракултурата противостои на фу пдамепталните прин-

ход изисква познаването на субкулТ Ния

циета,

ципи на господстващата култура. Типично представители на

та страна и на страните партньори,

уиастващи в коали

контракултурата се явяват някои младежки организации, кои- то не искат да вървят по пътя на бащите. Елементи на контра-

която гіровежда огіерациите, различни оТ война. СубкулТ ни-

по-доброто разбирателство в многона-

културата се явяват: наркота чна култура; източна мистика; сек- суалнореволюционна култура; мистика на тялото; нихилизъм;



78

ционалните щабове, до по-голяма дейността на мултинационалните

79

интеграция и интеракция в

воііски. Познаването на суб-

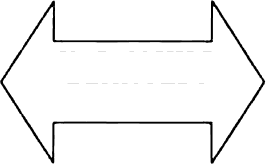
културните модели на собствената страна и на страните, уиаст- нички в коалицията, ще сближи съдържанието и представите за т. нар. два образа на всяка от дърхавите: **вътрешен образ,** който държавата изгражда за себе си, и външен образ, който другите изграждат за нея:



Ф и г у р а 9

АСЕРТИВHOCT И СИНЕРГИЯ

ВЪТРЕШЕН



ХАРМОНИ ЕДИНСТВО

* единство на усилията,
* сигурност,
* въздържане от употреба на сила,
* легитимност,
* постоянство,
* гъвкавост,
* свобода на движението,
* прозрачност на операциите.

Значимостта на хармонията и единството за постигане на успех в операциите, различни от война, е отразена и в принци-

пите за планиране на операциите (с. 34):

ОБРАЗ

на държавата

и армията, участнички в коалпцията

ОЪРАЗ

на държавата

и армията, участниики

в коалицията

* + ръководство и управление,
  + добиване и обмен на информация,
  + координиране и взаимодействие,
  + правила за използване на силите и оръжието,
  + обучение и подготовка.

Аксиативно соответствие

и равностойно **партньорство** в операциите, различни от война

Връзката между двата образа е такава, че външният образ пряко зависи от вътрешния. Българските участници в операции, разлиини от война, допринасят България да бъде възприемана от света като „остров на стабилност“. Създаването на хармония между тези два образа е предпоставка за високо качество в дей- ността на командирите и на щабовете на многонациопалните вомскм. Такава хармония се създава от провежданите държавна вътрешна и външна политика на всяка една от страните. Сама- та концепция на HATO „Партньорство за мир“, както и възпри- етата в Българската армия Доктрина за операции, различни от война, са създадени на основата на такова единство и изискват хармония. Това се вижда и от възприетите основни принципи, от които се ръководят въоръжените сили при подготовката и провеждането на операции, различия от война. Те са ясно дек- ларирани и имат доктриналпа стойност (7, с. 11—12 ):

* + - целенасоченост,
    - единоначалие,

80

Спазването на посочените две групи принципе осигурява успеха на операциите, различни от война — както при овладява- не и преодоляване на последствията от природни бедствіія, про- мишлепи аварии, катастрофи и опасни замърсявания на терито- рията на страната, така и при огіерации по гіоддържане на мира, огіерации при международни хуманитарни кризи, антитерорис- тиини операции и др.

Следователно съществуват вaжни **доктринални предпо-**

ставки за гармония и единство, което е необходимо, но недо- статочно условие за успеха на операциите, различни от война. Достатъчното условие изисква офицерите, сержантите и стар- иіините, войниците и матросите да имат яcito съзнание за своята роля, да са изпълнени с енергия да реализират своята мисия и дадат своя нринос за единството и хармонията между посочени- те два образа — вътрешен и външен.

От военните лидери, бойците и командирите, които уиастват в операции, различни от война, се изисква да разбират значи-

телния си принос, който внасят за създаваііето на единство между вътреіиния и външния образ на Република България и Българ- ската армия. Какво се изисква от военните лидери, за да увели- чат своите професионален и персонален дял за решаване на за-

1. Boeuuв ncи хология..., u. i 81

дачата за създаване на хармоіtия и единство между двата обра- за на страната, участпичка в коалицията?

* 1. Военните лидери да се изграждат по нов модел на подго-

товка, който им дава възможност да оказват върху другите лич— ностно м културмо влияние. Този иодел 6eiue заложен от HATO на семинара в rp. Лука, Италия, през 1989 г. и се основава на две основни функции на офицера:

* да борави с техника и оръжие;
* да управляве xopa.

Благодарение на професор Радослав Янчев, учасэ'ник в ce- минара, този иодел стана дос гояние йа българската военна o6- щественост (49). В този модел ясно е подиертана ролята на xy- манитарната подготовка на офицера — тя *е* тоzкова нужна, кол- кото и военнотехническата му подготовка.

‹t› и г у р а 10

О EP

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| БОРАВИ С ТЕХНИКА И ОРЪЖИЕ |  | УПРАВЛЯВА XOPA |

к лтvрно и личностно влияние

НА ОФИЦЕРА KATO ЛИДЕР

Реализирането на съставеніія от HATO модел на офицера изискг

а) Учебните гшанове и іірограми във военните училища и

ВА „Г. С. Раковски“ така да се съставят и изпълняват, ne да осигуряват пропорционалност и хармонииност в тези две основ- ни функции па офицера като лидер.

6) Практииеската подготовка на офицерите, щабовете и во- енните формирования, участващи в операции, различни от вой- на, да бъде така организирана, че да включва достатъчно време,

82

теми и дейности, свързана със субкултурниа'е аспекти на миси- ята и психическа подгоТOB Ка Н ЛИ чния състав. В Доктрината за операции, различия от война, ясно са записано принцііпите за планиране на операциите, сред които и принципът за обуче- ние и подготовка, фориулиран така: „Налагането на определе- на правила за използване на силите и оръжието изисква разра- ботването и възприемането на програми за индивидуално и гру- пово обучение и тренировка, които да осіігурят единство на сіt- лите в зоната на операцията“ (7, с. 34).

* 1. В двата вида операции, разлнчнн от война (кризи от невое- нен характер на територията на страната и международііа ху- манитарна криза), военните формироваіііія изпълняват и спаси- телни акции. Това налага при подготовката на военните лидери и командванііте от тях формирования да притежават и някои специфични личностня характеристики за спасители:
* Приоритет на адагітивността към динамично изменяща се среда.
* Психииеска устойчивост и стабіілни навици за стереотип- но поведение в екстремни условия.
* Висока ин’гелектуалност и бързина па психи'іеската дей- ност. От воините снасігте зи се изисква да действат както каче- ствено, така и бърэо. Те трябва да умеят бързо да вземат реіие- ішя, бързо да начертават адекватна индивидуална стратегия, да оказват незабавна помощ на своите другари и на пострадалите, като при това притежават способност да работят групово и да не губят своята реііштелност при изпадане в изолация и самота.
* Съхранение на нравствените устои на емоционалността. Раііоните, в които действат военните формировагіия при отіера- ции, разліічни от война, са наситени със зловещи природни и социални събития: разрушения на сгради; пожари; наводнения; трупове; ужасяващи миризми и гледки; неистови стонове, вико- ве, ревоье, плач и неизмерими човешки страдания; дезорганиза- ция и разстройство на индивидуалното, груповото и масовото поведение; гранични климатични условіія и такива параметри на обитаемостта, които са опасни за живота и здравето на сами- те сгіасители. Епицентърът на всяко бедствие е епицентър на човешкото страдание. Когато човек се намира в епицентъра на

83





иовешките страдания, една от главните опасности за неговата психика се явяват *равно0 ушието* и *безч yacmaиemo, липсата на състра0ателност и отзиачиаосіи, имитаи,ията съмуаствие и имитиране* на dNнocm. Те се появяват по две прииини: поради разстройството на поведението и настъпването на паника; пора- ди лошата оргаііизация и професионалната некомпетентност на органите на властта и дезорганизация в дейносгга на самите спа- сителни отряди. При тези условия може да устои и адекватно да действа само човек, който притежава висог морал, устойчива психика, стабилни ценностна и мотивационна система.



* + Евристичност на тактииеското мислене на военните лидери, умение да намират нестандартни решения в трудните минути.
  + Съхраняване на способността си да мислят логически ii да владеят техниките на **латералното** мислене (лат. *lateralis, latus, lateris -* страна; който е отдалечен от средата; страничен; краен). Латералното мислене е изследвано от д-р Едуард де Боно, който е cъздaл и образователни технологии за не£'овото овладяване от хората. Военните лидери в екстремните условия на спасителни- те акции следва да използват по-пълно своите твориески спо- собнос'ги и іінициатмви, както и тези на друі ите.
  + От военните лидери се іізискаа да притежават пoвeue ре- флексивііост, емпатия, стоицизъм. Те трябва да познават приро- дата на ситуативното лид•рство и във всекп момент на сітаси- телната акция да се изявят като ситуативни лидери.
  + В операциите, различіш от война, военните лидери трябва да имат пластиини нагласи и гъвкави реакции, бързо да се пре- устройват и променял, да приемат ii уважават чуждото мнение, да гіризнават правото на различие и самите те да бъдат разлии- ни и др.
  1. die-::aвaнe на аксиатпвната (rp. *axia -* ценност) система своята и на другите държави партньори. А ксиативната система стои най-високо в системата на личността, а всяка една криза загіочва с криза в ценностите! Проблеми възникват както от не- познаването на другата култура, така и от доміширането ita сво- ята култура.
  2. Познаване на субкултурните модели на своета страна и на дърхавите участнички...

84

* 1. Изгіолзване на силата на синергията ***(synergia*** *-* дружнл усилия) и кохезията (лат. *cohesio —* сцепление, свързвам), които се съдържат в многонационалните военни формирования
  2. Честност и коректност в отношенията, изпълнителност и дисциплинираност. Това изисква висок военен морал. Неслучай- но в модерните концепции за лидерството се поставя акцент на морала! (54; 55; *56-,* 57).

Операциите, разлиини от война, както и бойните операции са наситени с яърхови нервііо-психически натоварвания, които понякога са толкова високи, че заплашват монолитността на салата военна структура. Историята познава немалко примери, когато са се разлагали и разпадали армии и коалиции. Между тълпата и армията има каиествена разлика и тя се състои в дис- **циплината, организираността, аЕсиативната система, моти-** вацията, решнтелността, единното командване и силата на **волята.** В случая е целесъобразно да припомним една популяр- на мисъл на френския император Наполеон Бонапарт: „Всяка война е борба между две воли.“

* 1. Отношение между равни — всяко високомерие или подце- няване е пагубно за коалицията, която у частва в операциите, различни Ьт война.

От всички посочени по-горе аспекты този аспект има реша- ващо значение за създавапе на хармония и единство между двата образа на страната, участничка в коалицията, и заслуга- ва по-обстойно внимание. Защо? Защото е свързан с едно от най- силните човешки усещания — усещането за лияностна значи- мост (важност, полезност). Това усещане се проявява дълбоко в човешката природа и затова в някои случаи се определя като вид инстинкт — **инстинкт за съхранение на собственото до- стоіінство.** Става дума за т. нар. **дигнитофилен** инстинЕт (англ. *dignity -* 'іест, издигнатост, DъЗвишеност), повече популярен като чувство **за собствено достойнство.** Това чувство е свързаііо с потребността на всеки човек да се дъpжи на положението си, да подчертава своето собствено личностно превъзходство. Усеща- не за важност и значимост се проявява на различия нива и по- казва мнението и оценката, които имат за себе си индивидът, групата, щабът, войнското формирование и коалицііята, армия-

85

та и ф toТът, държавата. Усещането за личностна знаиимост и дигнитофилният инстинк'г обаче нямат нищо общо с яъзгордя- ването и надменността, които някои самонадеяни лидери демон- стрират, без да подозират, че такъв тип поведение е sъншен из- раз на вътрешна комплексмраност и духовна пустота.



Когато не се уважава чувството за собствено достойнство (дигнитофилен инстинкт) и усещането за лииностна значимост, тогава сработват съпротивите и защитите. Така е било в древ- ността, така е и в новата човешка история. Нека си припомним как местното население в Америка се е съпротивлявало на от- кривателите на новите земи, когато те са посегнали на богатст- вото им и на тяхната лииност. Местните xopa, аборигените, са наливали разтонено злато в устата на онези, хоито са тръгнали да търсят нови земи и несметни богатства. Защо? Защото са усе- тили неуважение на личната им чест и достойнство от белите xopa. Подобпи съпротивителни реакции, съпроводени с мъст и омраза, има и по време на операциите, различни от война, кога- то не се зачитат чувството за *соб*ст*вено* достойнство и личност- ната значимост на местното население.

Дигнитофилната страна на операциите, различни от война, имат още един аспект, който се отнася до равпопоставеността на

.эичния състав в мултинащіоналните военни формирования. Скри- ването на информация, противопоставянето на интересите, под- ценяването, изолацията, капсулирането и затварянето у себе си водят до т. нар. „тиха оставка“, спадане на активността и оттегля- не от мисията. Надменността и гордостта са изигравали лоша шега па не една коалиция и са ускорявали нейното разпадане.

Уилям Коен в своята книга „Новото изкуство на лидера. Как да ръководим с достойнство и чест?“ предупреждава за опасно- стите, които крие т. нар. мениджърска надменност (21, с. 54— *55).* Ето и две позиции на професор д—р Уилям Коен, генерал- майор от Резерва па ВВС на САЩ, които са твърде уместни и поучителни за военните лидери:

*Рози марси:* „Да накараш едип иовек да се чувства важен, е по-силен моттівиращ фактор от парите, повишението, доброте ра- ботни условия и всМ чК0 останало. Мислите, че хората правят всич- ко возможно, за да наКарат другите да се чувстват важни, ноги?

86

Грешизе. Обикновено правим обра гното.

Когато среднем намръщен чиновник, ние не си мислим: „Този човек има нужда да се чувства важен и аз ще го накарам да се почувства така.“ Разбира се, че не си мисазим така, а: „Колко е жалко, че този човек ми говори така. Ще му покажа наистиіlа колко незіІачителен е в сравнение с мен.“

И започваме да играем на пагрубяване. Резултатите са пред- варително известно. Подобни случаи се срещат и във военните организации и се нарииат „глупав cпop“ (21, с. *54).*

*Позиция amopa:* „Ако притежаваме повече власт от другия човек, ние вероятно ще я използваме. Нашият подиинен ще се подsини и може би няма да ни се противопостави. Но на каква цена става всичко това? Учените наричат този стил на взаимно лидерство „мениджърска надменност“. Професор Джак Менде л- еон от колежа Бетел в Миіиауака, Индиана, казва: „П b ВОНа- чалните проучвания показват, ne в САЩ мениджърската над- менност прераства в епидемия.“ Някои лидери просто не ръко- водят. Те се конфронтират и доминират с помощта на „ме- ниджърската надменност“ (21, с. 54—55).

І

След като изразява своите две позиции, д-р Уилям Коен пра- ви следното обобщение: „Но ако искате да ръководите хората и да им влияете, не омаловажавайте тяхната важност и не допус- кайте възможността да загубят самоуважението си.“ (21, с. *55).*

За това, колко е важно да се зачитат честа и достойнството на хората, говори и фактът, че в Доктрината за операции, раз— лични от война, са посочени м фундаментални принципи на операциите по опазването на мира, задължителни за военни- те лидери (21, с. 24—25):

* съгласие и сотрудничество между враждуващите страни;
* поддръжка от международната общност, представлявана от Съвета за сигурност, който определя, удължава или изменя мапдата на всяка операция;
* необходимите за операцията войски и/или военни *ньбпю—*

датели се предоставят доброволно от страните, членки па ООН;

* всяка операция трябва да има ясен мандат, отразяващ по- стигнатия в решенията на Съвета за сигурііост консенсус за разрешаването іта конфликта;

87

- в хода на операцията трябва да се поддържа безпристраст- ност към страните в конфликта и да не се допуска намеса във вътрешните работи на страната домакин;

* + в операциите, в които участват войски, сила се използва в минимално возможна степен;
  + разходите за всяка операция се поемат колективно по гіред-

варително определена схема.

* 1. **ТРАНСКУЛТУРАЛНИ АСПЕКТИ**

НА **BOEHHOTO ЛИДЕРСТВО И** НА **ПОВЕДЕНСКИТЕ МОДЕЛИ НА НЕВЕРБАЛНАТА КОМУНИКАЦИЯ.** КИНЕТИКА И ПРОКСЕМИКА

Кинетика (rp. *kinetikos* — двигателен). Дял е на няколко на- уки - теоретииііа механика, теоретична физига, физико-химия. Сред създателите на гинетиката се смятат Джулиъс Фаст, мой- о издава през 1971 г. книгата „Body Language“, и R. L. Birdwhistell, ойто през 1952 г. публикува книгата „Introduction to Kinesics“, а през 1958 г. излиза неговият труд „The Kinesics Level in the Investigation of the Emotionз. Expression of the Emotions in Man“. Д-р Едуард Х. Xec изследва връзката между човеиіките прежи- вявания и реакцията на очите, като открива, че зеницата на око- то на нормален мъж се разіиіірява двойно, когато той гледа сним- ка на пола жена (44, с. 12).

**Проксемика** (аіігл. ***proximit*** *у -* близост). Проксемиката е създадена през 1963 г. от Едуард Т. Хо i, професор по антроноло- гия в „Нортуестърн іонивърсити“ за изследване на начините, по коігго хората несъ зна тел но структурират пространс твоего (Proxemics — а Siudy of Main’s Spalial Relationship. Main’s Image in Medicine and Anthropology).

Д-р Едуард Т. Хол открива иетири зони на териториалните

потребности (44, с. 32):

1. Интимно расстояние: близко - физически контакт (0—U см);

да вечно (15—65 см).

В западная свят близката интимна ситуация за xopa, които не са в интимни отношения, носи напреженме. В източния свят, особено за арабите и турците, близкото расстояние се гіриема

88

яключително между двама мъже. В страпите от арабския свят можете да видите двама мъже, хванати подръка. В Турция и редица арабски страни не се смятат за неприлично поведение волностите на мъж, който е харесал непозната жена и си позво- лява да я щипне, да й „пусне ръка“, да я плесне гальовно с ръка илм пък да се спре край нея и да възкликне: „Аферим!“, „Ева- ла!“, „Машалла!“.

В САЩ двама възрастни xopa нориално са на 60 см разстоя— ние, когато разговарят един с друг. Същото това расстояние за арабина и латиноамериканеца се възприема като знак на неуи- тиsост, студенипа и надменност.

В западните страііи в редица учреждения, където се палага

хората да изиака’г за някакъв вид услуга, са очертани концент-

рични кръгове, които показват, ne he трябва да се ііавлиза в лии- 

ното пространство на ругия чоьек.

1. Лиино разстояние: близко лично расстояние — (45—75 см), което е удобно за познать xopa и предпочитано расстояние по време на коктейли; далечно лично расстояние — (75—1,2 м), кое- то д-р Едуард Хол нарлча граница на физическото доминиране.
2. Социално расстояние: близка фаза — (1,2—2,1 м), която е удобно расстояние за служе0ни контакти и за доминиране на шефа над подчинените; далеина фаза — (2,1 см—3,6 см), на която доминират шефове от по-висок ранг.

5. іlублиино разстояние: близка фаза — (3,6—7,5 м), на която командирът общува с личіlия състав в строя, по време на събра- ния и др.; далечна фаза — *(7,S* м и нагоре ), кочто се използва при митинги, за приемане па строя iia военнослужещите, провежда- не на пара¿tи и /ір.

Различните култури по различен начин оііолзотворяват гіро- странството (44, с. 39—47):

В Япония при определени слу чаи се предпочита стълпотво- ряването. За японците самото подреждане на пространството и неговата форма имат важно значение, докато за западната кул- тура това пространство е празно, то е просто дистанция и раз- стоянке между обектите.

Японците и арабите показват тенденции към близост един

до друг, но влагат различен смисъл в сближаването. Японците

89

когато са бпизко един до друг, заназват студенина. Арабите и турците докосват компаньона си, за да го чувстват и миришат. В изтоиния свят хората си доближава т носа при среща — нещо, което човек от западната култура не би приел.

Американците и западноевропейците държат на своето пуб- лично пространство и не обичат да бъдат обезпокоявапи. Хора- та от Изтока могат да се бутат на опашката, мислейки си, ne това е тяхно право, те нямат понятие за уединение на публично място.

В Англия взаимоотношенияз'а се изграждат според социал- ния статус. Във Франция хората се чувстват по-близки един към

РУК

Военните лидери, участващи в операциите, различни от вой-

ia, трябва да отчитат и да се съобразяват с особеностите на на- лиините 10 културни системи, съществуващи *в* жизнената дей- ност на човека, които са разкрити в съвременните изследвания (44,4J,4б):

1. *Взаимо0ейстоие с околната cpeda.* За да се чувства воен-

За хората от западната цивилизация тялото е свещено и пи—

ният Лидер комфортно

в другата среда, той трябва много добре

кой не може да се докосва до него без необходимата близост и полу ueнo съгласие. За хората от Изтока насилието над тялото — пощипване, „пускане на ръка“, блъскане, опипване и пр. се възприемат като нормално.

В източната култура отношението към его-то (аз-а) е твърде болезнено, проблемно и може да бъде причина за недоразумения и скандали. Арабите и турците болезнено възприемат обидата. За американците и европейците за обида пък се приема отдръпва- нето от разювора. Отдръпването от разговора в Западна Европа и САЩ се възприема като „наказание чрез мълчание“.

Немците имат подчертано уважение към правилата, защото

спорея тях те гарантират цивилизованото поведение. Поляците пък разглеждат цивилизованото поведение и правилата като оскорбление от страна на властите. Спомням си следния слу- чай от времето, когато служех като офицер в Созопол. В района па поделението, в близост до КПП, имаше поставени гребни лодки. Двама полски туриста, мъж и жена, без да ги забележи дежурният по КПП, се бяха качили в една от лодките. Когато ги видял, той учтиво ги помолил да излязат от лодката и да на- пуснат района на поделението. Те не искали да се подчинят. По комапден ред информацията достигна до командира на бригада- та. Той лично дойде с въоръжен матрос и настойчиво ги накара да напуснат. Те не се подчиниха, като заявиха, че за тях запове- дите на военните не важат, а признават заповеди само на поли- цията. За да не се предизвика скандал, командирът на бригада- та извика полиция и тя lіасила изведе полските туристи от лод- ката. По такъв странен начмн те напуснаха поделението.

90

да познава писмеността, речта и знаковостта на дадената кул- тура.

1. *Обш,естаената организация,* кОЯТО съдържат държавно-

то и политическото устройство, особеностите па религията и ду- ховността, тонът на общуването, социалните страти в дадена cтpaua.

1. *Осигуряоане на физического съіи,естауоане -* начин на из-

хранване, култура на хранене, количество и качество храна, иационална кухня, индивидуалните прививки на хранене, вклю- чително икономическите възможности за изхранване на насе- лението'. Когато една държава не може да осигури изхранваие- то на населението, възниква необходииостта от содействие на

ООН за провеждане на хуманитарни операции.

Военните лидери трябва да познават както особеностите на хранене в армиите, които участват в коалицията, така и на насе- лението, за което се гіровежда хуманитарната операция. От зна- чение е и да се знае какво не се говори по време на хранене: в повечето култури по време на храна не е прието да се говори за секс, за функционирането на вътрешите органи на човеііікото тело и пр. Комичніt ситуации възникват, когато след „чашка“ иен поради незнание хората се отпускат и нарушават този o6-

щоприет етикет.

1. Пoлoвп *отиошеиия.* Разнообразието в отделните култури спрямо позовите отношения и сексуалността е твърде голямо. За да има гармония в отношенията, това разнообразие трябва да се уважава и цени. Армиите s HATO са възприели ясни нор- ми на поведедение между мъжете и жените в униформа. Освен

91

топа гіреди всяка мисіія издават гіодробіііі инсТрукции, свърза- гш със зачмтане на националните особености в поііовите отно- чтения на държавата, на територията на която се провеждат опе- рациите, разлиини от война. Haiipи.uep по време на огіерацията

„Пустинна буря“ на амсриканските военнослужещи беше кате- гори'іно забрапено да разпространяват гіорііографска ілтерату-

Към тази област на културата отнасяме и цялостната сие гема за информационно и психологическо ВъЗдействие върху армиите и населението (18; 19).

В тази сфера се включват и различиният начин на военна организация, и различието в подговотовката на армиите. Към гореспоменатата културна система отнасяме и раз іичния образ

ра сред населенііето

на Саудитска арабия, което произтииаше

на войниците от всяка едпа страна, различията в соцлално-пси-

от афекта, че там не е гірието гіубличпо да се разпространява такава литература.

1. *Отношение към териториалиостта -* изисква както да

и социалніі пространства, така и да се зачитат националните различие, гоито са твърде размо- образно относно пространството.

1. *Отношение към времето -* като денонощие, като сезон, като иасови пояеи, каго култура. lЈозитивната психотерапии раз- глежда пСихологичното време в твърде широки аспекти. Несъо- бразяването с времето като точност и врецизност води до много 'іовешки конфликти, а във военно отношение може да доведе до

Неслучайно адмирал Хорейшо Нелсън е обииал да казва, че всички науспехи се дължат на това, ne е бил на нужното място четвърт uac по-рано.

хоііогическата характеристика iia военнослужещите от различ- ните армии.

Оценките са лравени от германскмте психологически служ- би но време на Първата световна война и са отразени от Спири- дон Казанджиев в неговата книга ,Лoeннn *психология“* (Психо- логия на боеца), а в по-ново време — от Н. Коупленд в книгата

*„flcиxoлoгия и войник“:*

САЩ

Американският войник е мотивиран, организиран, дисцип- лингіран и добре платен. Той е добре обу'іен и екигіиран, реши- телен, издръжлив, устойиив. Оби'іа удобствата и живее с такм- ва удобства в полеви условия, които за много други армми са

1. *Учеие и аъзпитание -* тази културна система

съдържа в

немислими през настоящия етап от развитието.

себе може би най-голямо разнообразие, което военните лидери трябва да познавам и заиитат.



1. *Игра -* тази културна система съдържа практичеки цяло- то разнообразие от игри и дейности, което е изразено в книгата на Ерик Ериксън: „Игрите, които играят хората, и хората, хоито играят игри.“ В тази облает се включват ііачините за веселье и отдих, иврите (от детските до сложите компютърна и военми игри,хумораивицовете, съревнованчетоиконкуренцията,кои-

то се съдържат яъв всяка игра).

1. ***3atttyma*** *-* тази културна система обхваща всички съществу- вaщи гіодсистеми за защита на личностга и обществото: военна за- щита, правна заНtита, медицинска, културна, религиозна, оргавяте на реда. Тук дори се пключава и системата от т. нар. псяхоанали- тични запритни механизми, открити от Зигмунд Фройд през 1894 г. и систематіізирани през 1936 г. от ііеговата дъщеря Aua Фройд.

92

САЩ са страна с голямо протестантско влияние. САЩ са силни в у ішверсализма, aнaлизмрането, иидивидуализма. Имат кодифицирани и договорни подходи к’ьм морала като добровол- ни споразумения. Гордеят се със своята страна, чиито интереси защитава далеч зад нейните граници.

Американците притежават страст към ускоряване. Аме- риканците вярват в универсален, обективен ред, при коіїто корпораtЈията (респективно военната организация) е образ, създаден при комбинирането на универсализъм с анализ. В САЩ се обединяват индивидуалязмът с вътрешната ориен- таци я.

Проблемиа'е възникват от ненълнотата на самото *раз0иране,* но не от айова, което вклюиsа, а от това, което игнорира. Това са ііменно изклюпението, специфииното, цялото, общносз-га, изис- кваііията на промеііливата външна среда.

93

САЩ са ориентирани към по—бързите noc tедователности. Американският възглед за *аремето* е предимно последователеп.

Германия

Германекият войник се отличава с висок боен дух, добре въоръжен и стъкмен. Немският войник по-трудно издържа в атака с іцикове, но при водене на огън с огнеетрелно оръжие *се* държи много добре. В рък опа шния бом м но го а рмии са превъзхождали немската, но при използване на огнестрелно оръжие Fерманският войн нроввява героизъм, твърдосз’, реши- телност. Германците притежават способността да извличат всич- ко възможно и от живия, и от ***чъръвня*** материал, високи орFани- заторски способности, дисциплинираност, точно функционира- не на германската военна машина. У германците се съчетават теоретическото изследване с практическото приложение. Гер- манците умеят да овладяват и употребяват големи човешки маси (неслучайно едни от най—големите исследователи на масовата психология са немски психолози) — пренасяне на стотици хиля- ди xopa, без каквото и да бмло 'гъркане при образцово продовол- ствие, настаняване и използване.

Въведената след Втората световна воїіна система за „Вътреіи- но ръководство“ дава добри резултати в обучението и възпита- нието на германските военнослужещи.

Великобритания

Разбира само това, което вижда и усеща. Няма достатъчно развито воображение п не Змее да се абстрахира. Има чувство за хумор, но не и остроумие. Единсгвената форма на борба, коя- то английският войник разбира, са изгіитанието на силата и издръжливостта в открит бой. Английският войник е уверен в себе си и притежава висока лиина инициатііва. В близък бой ТОи превъзхожда немския войник. Когато английският войНМК е въоръжен по подходящ начни и вма огіитно ръководС'fВ0, ВОДИ боя с изключителна енергия и реіиителност,

ДШОНИЯ 

Ягіонският войних е надарен с високоразвита способност да

умира, проявена до крайна степен. Има желание да победи, за-  щото знае, че това пзисква бъдещето па страната му.

Франция

Ореііският войник притеvава нападателен дух, презнра смъртта, има непоколебима вяра в крайната победа. Френскинт войник възприема войната като лично дело. Той изпитва силна ненавист към враговете и я предава на поколенията.

Русия

Руският войник проявява храброст, доведена до фатализъм,

Английският войник се ползва с репутацията на отличен вой- ніік! Той е хладнокръвен, упориз , издръжлив! Сііоред Н. Коупленд английският sойник обикновено се подго'гпя гісихо- логически по-трудно за война, защото не е способен към някого да изпитва продължіггелна и дълбока ненавист, не е сгіособен да

както и самопожертвователност. Руският войНиК циозен, с недостатъчна способност за организация ние.

Средна Азия, **Кавказ**

е непретен- и управле-

изпитва жажда за мъст. Той е упорит и безстраіиен, но отстъпва при силен огън и натиск. Английският войник ite е способен дълго да мрази, во когато е обладан от непреклонна реиіимост, пред него не може да устои нито един противник. В опасна обстановка може да прояви неистова ярогт, която е непреодолима.

94

За воините от Средна Азия е характерно уважението към старшите гіаиалници it институцни, **OTT** К И лесната подчиняе- uocт. Това създава благоприятtіа предпоставка за изпълнител- ност, дисциплинираност, следване на волята яа командира, адал- тивност към изискванията на нареденото и заповедите. Същев—

95

ременно трябва да се подиертае, че в тезн национални особено- сти се крият и някои *опасности:* възможност за некритично възприемане па антисоциалните нарушения.

За воините от Кавказ са характерни високоразвито чувство за гордост, мъжество и uecт, дух на свобода, нетърпимост към насилие изависимост. Подчинението за тях е свързано с вътреш- на борба и психическо напрежение. При работа с личен състав от Кавказ командирът не може да разчита само на администра- тивни методи, а трябва да се опира на своя лииеп пример, на индивидуален подход към душата на бойците, към завоюване на доверието им със своите честност, порядъчпост, единство между думи и дела.

За българския войник са характерни (през погледа на гер- манските психологически служби) силно семейно чувство, сму- щавано от покварена администрация; особени политически ира- ви и способност да се настройва срещу управлението; изпитва лишения и се настройва враж дебно към съюзниците си; привързаност към земята, поради което проявява нетърпеливост и по този наиин отслабват неговите съпротивителни сили. Българският войник е неспособен за позиционна война (която изисква търнеливост и постоянство), но е силен в щурма и ата- ката. В исторически план трябва да се пoдuepaae, ne бъ н ар- ският войник е проявявал пзключителна храброст при атака с щикове и ръкопашен бой.

При организиране на съвместни действия в рамките на мно- гонаіtионалниае военни формирования е важно да се отпитат и някои *национални характеристиси за българина,* известни на чуждестранните партньори:

а) *Негатиани национални характеристики*

* Трудна работа в екип, трудно разграничаване на служеб- ните от между ли чностните взаимоотношения; трудно уважение на по-способните от нас (българите), трудна работа като истин- ски съдружник.
* Недоверие в институциите, йерархиите, авторитетите.

96

* Стремеж да се заобиколят закоііът, правилото, нормата, принципът, да се „заобиколят“ и да им се „намери цаката“, без да се конфронтира челно с тях.
* Липса на респект към науката *{„Не ми даоай акъл, пари ми*

боб!“), особено ако те не обещават бърз и значителен ефект.

* Ненаситна жажда за работа, когато тя е средство за собст- веното блаюполучие, благоденствие и личностна реализация.

*6) Мозитиани национални характеристики:*

* Вследствие на засилващите се между народни контакти па българските граждани, особено на управленския състав, се насаждат повеne доверие към уменията, демонстрмрани от чуждестранните партньори (преодо іяяа се традиционният скептицизъм към уменията и качествата на дру гия (,J кaк
* Повиіиаване на отговорността при поемане на междуна- родни ангажименти.
* Изобретателност *(„Сиромах чооес - жив* dявол!“), воля за ycnex и власт, смелост.

6. ЕДИН ОРИ FИ НАЛ ЕН МОДЕЛ НА **BOEHHO ЛИДЕ PCTB О**

В операциите, различия от война, транскултуралният подход заема водещо място. Ръководейки се от това положение, смятаме за lелесъобразно да представим осемте универсални закона за ліtдерство, коиа о професор д-р Уилям А. Коен определя като вое- нен модел. Той ги разкрива іірез 1998 г. в щзултат на дъліогодиш- ни практика и изследователска дейност. Инзтресно е да се посочи, че професор д-р Коен е извлякъл тези закони в резулта г на проуч- ване на 200 бивши военни лидери, от които 62 са генерали и адми- рали. Професор д-р Уилям Коен формулира универсалните зако- ни на лидерството *(военния модел) по* следния начин (21, с. 21—52):

1. Винаги бъдете честни!

Честността и човечността са в основата на лидерството. За военния лидер честта е най-важното нещо — тя осигурява дове- рието на подчинението. От древността датира максимата: „За честта на пагона!“ Честността означава не само казване на исти- ната, но и правилни постъпки. Генерал Колин Пауъл е оставил

1. Воен на психология..., ч. I 97

един вііечатляващ урок по *чесіносi н* безпристрастна оценка за ролята на .лидерството в загубената от САЩ война във Вьетнам (21, с. 26):

„Висшите ни офицера знаеха, че войната трудно ще бъде

1. **Грижете** се за хората си!

Предаността към хората и грижата за тех е двупосоиен пpo-

*бес, кое*то ознаиава, че щом гомаидирите се грипат за *пoд mне-*

ните си, и те ще се грижат за тях. В гіротивен слушай подиинени-

спечелепа. Въпреки това те се поддадоха на всеобщая натиск и продължиха да се преструват, като нзползваха фалшяви данни

те не приемат имтересите техните интереси.

на командирите, ако з е не приемат

за броя на убитите, удобни илюзии за използваните предпазни мерки и преувеличени данни за постигнатите победи. Като цяло

В българската военна история трайно са съхранени обичта и

гриvата на полковник Борііс Дрангов към *неговніе 6o*и*цн.* Пpo-

армията не успя да се координира с командването и със собстве-

словутият войнишки девиз;

„Има Дрангов, има хляб!“ и днес

пите си действия. Командването от своя страна ne каза на ми- нистъра на отбраната или iia *презнценіа:* „Войната не иone да бъде спечелена по начиііа, по който я водим.“

##### Познавайте добре работата с'и!

Военният лидер мome да отговори на изискванията на този закон само когато добре познава своята работа и задачите на подчинените си, когато се учи tіепрекъснато и постоянно съби- ра опит.

##### Изразявайте очакванията си!

В третия универсален закон се включват важни страни на военната дейност: планиране, поставяне на цели и задачи, кому- никиране, обсъждане на ситуацията, изразяване на очахвания-

напомня на командирите за бащипските грижи към гіодчиъtения личен състав.

##### Поставяйте работата пред всичко!

В дейнос гта на командирите приоритетни се явяват изгіълне- нието на задаиите и грижата за хората. Оптимални резултати се получаяаз, когато се поставят високи изисквания към лични я състав за качественото и срочного изпълнение на задачите и същевременно се полагат максимални грижи за тяк. Тогава все- отдайността е всеобща.

1. **Ьъдете** най-отпред!

По силата на своята роля командирът е призван да бъде от-

гіред в буквален и в преносен смисъл, за да има моралното осно-

та по ефективен начин. Този закон позволява изграждането на

ванме да казва: „Прави като мен!“, „След мен!“

„Следвай ме!“

добър щаб и добър екип.

Caмaтa етимология на думите подсказва

много неща: лидер оз-

##### Показвайте повече желание!

начава водач; началник

- стоя начело, най-отпред; войвода

Изпълнението на необичайните ангажименти в операциите,

водач, предводител. По този повод от генерал Джордж С. Пa' rън

различни от война, е свързано с поемане на пoвeue риск. Коман-

е останал интересеіі

афоризъм: „Лидерството е като конеца

дирът трябва да бъде готов за това и J а поема персонална отго-

лесно можеш

да го движиш, като го дърпаш, но не и ка'го го

ворност.

##### Очаквайте позожитеэни резултати!

Реал::?:\*рането на високите цели е свързано с положителни нагласи и очаквания. Съществува пряка връзка между целите,

буташ.“ (с. 47). Генерал Патъи е имал моралпото *осноеьние за* такава сентенция, защото самият той се е отличаDал с ярки ко— мандирски качества, способност да води хората си в бг›•, да ги

мотивира да гіечелят победа в край но неблагоприятни условия,

които се очаква да бъдат постигнати, и действително постигна-

за което е бил обожаван

от обществеността. Генерал Патън е

тите цели. Командирите, екипите и щабовете, които имат по- Fолеми надежда и очакват по-добри резултати, полуиават по— добри резултати, което означава, че те трябва да имат положи- телно мислене.



98

известен и с това, ne *to* и *пръв* въвежда *і ьнкове* те в аиерикан- ската армия и е сред най-талантливите фронтови командири във Втората световна война (25, с. 295-298).

99

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### българската армия все повече ще участва в многонационал- іш военни формирования, а това води до установяването на нови запознаиства, приятелства, които са изтоиник па доверие, си- гурност и разбирателство. Многонационалните учеішя се явя- ват благоприятен мотив, стимул и социална подкрепа за по-на- татъшната карііера на офицерите.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. А в р а м о в, Я. Инженерпите войсхи и участието им в операции за поддържане на мира. - „Воевен журнал“. С., 2001, Н. 3, с. 53-J7.
2. В о е н н а доктрина на Република Вългария. - ,Qържааен вестниЕ,

*N•* 34 *,* 13 anp. 1999, 1-8.

1. Г ю *л* м е з о в, Xp. Войската и *не*и*нвхп псяхологпя.* Печа тннца *„Днев-*

ник“. С., 1905.

1. Д е р ю г п н, lO. И. Моральпо-психологическая устойчивость многонаци- опального *еаwнского* коллектива. ВИ. М., 1988.
2. Д и м и т р о в, П. Моделираиеw на реаолюцията във военното дело - военни действие, базирани на ептропията. - „Военеп журнал“. С., 2001, 3, с. 102—109.
3. Д о к т р и н а за съвместните операции. ГЩ на БА. С., 2001.
4. Д о к т р и н а за операции, различни от война. ГЩ иа БА. С., 2000.

*&* Д о к г *р и н к ев* подготовка на войските и силите. ГЩ на БА. С., 2000.

1. Е н ц и к л о п е д и я по психология. Под ред. на Р. Дж. Корснни. НИ. С., 1998.
2. К а з а н д ж и е в, С. Военна психология. С., 1996.

iІ. 3 е х т и н о в, ,Q. Сборни отряди и модулни формирования от Българска- та армия за участие в спасителни и неотложни аварийно-спасителни работи - формиране, подготовка, осигуряване и използване. - В: Сборник материала от научиопрактичесхата конферепуие „Използваяе на въоръжеяпте силк в мхр- но време при Кризи от певоенен характер п в операции, различни от война“, 30 и 31 окте•'•пп 2000. МО - ГЩ на ВА. С., 2000, с. 148-156.

1. И в а н о в, Kp. Поведенчески нарушения при травмен cmpec. Навінят опит с бьпгарски батальон сини каски в Камбоджа. - Предизвпкателствата на стреса). С., 1998, с. 181-186.
2. И в а ii о в, Kp., Калудпев, Е. Протрахирапо протпчане на спедтравматии- на стресова реакция сщд военпослужеіци от контипгента сини каскп в Камбод- na. Трета пацпопална кон‹|іеренция по медицина на катастрофпте. C, 1993.

l4. И в а п о в, Kp., Калудиев, Е. Ранна психиатріічна помог лри Фйни условия (Според опита от осигуревапе на българските „Сини хаскп“ в Камбо- джа). Трета национална копференция по медицппа на ЕатастрОфите. С., 1993.

100

15. И в а н ч е в, М. Изаоди от участието на Българската армия в операцпп по лодържапе на мира и учения по програмата В: ,.Партпьорство за мир“. Сборник материала от паучнопрактическата конференцие „Използване на Въоръжените сити а мирно ареме при кризи от невоенен характер и в oпepa- ции, разлпчни от война.“ 30 и 31 ОЕтомари 2000 г. МО - ГІІЈ на БА. С., 2000, с. 122—126.

Іб. Я о л о в, Г. Новнят образ на офицера в динамиката на сог;палните реал- ности. - Общество и армия. С., 1990, Н *5,* с. 48—IS.

1. В о л о в, Г. Психиката на офицера. ДВИ. С., 1960.
2. К а р а *с* т о я н о в, *Г. Психологически* операцин. „Военен журнал“. С., 2000, №5, с. 46-51.
3. К а р а с т о я н о в, Г. Техники на пропаганда. - Военен журнал. С., 2001,

*М* 3, с. I42—147.

1. К и р к о в, К. Boeппa педагогика. Научен редаЕтор Р. Янчев. ВИ. С., 1986.
2. К *о е н,* У. Новото иэкуство на лидера. Как да ръководят с достойнстао и чест. „Класика и С'тил“. С., 200t.
3. К о л ев, Н. Кризпсен мениджмънт. Изііолзване на въоръжените сили в мирво време при хризи от невоенен харахтер и в операции, различни от война. Сборник материала от пауинопрактическата конференция 30 и 31 октомври 2000 г. МО — ГtlJ на БА. С., 2000, с. 38-47.
4. К о л е а, Н. Съаиестните учения и подготовката на Българската армпя за участие в миротворчесхите операции. Военен журнал. С., 1998, *N•.* 6,

25-31.

1. К о н ц е п ц и е за националната сигурност на Републиха Вългария. Държавеіі вестник, Н 46, 22 anp. 1998, с. I-5.

23. Л а п и н г, М. 100-те най-влиятелни пълководци па всичкн времена Р е п о р т е р. С., 1998.

1. М а р и н о в, И. Формиране и организация на щабове па мпогопацио-

налнп сплп. — Boeпeп журнал. С., 2001, N 3, с. 37—46. ;

1. М а п е а, М. Характер и класификацие па военните конфликти. - Boe— нен журнал, je 1/1997, с. 28-34.
2. М а ри н, А. Воеини аспекты па управлепието па кризи. - Международ— ни отношения, *N—•* I, 1999, с. 37—66.
3. М п х *а в, М.* Подготовка *ив* формнроввния от Българската *эрпнgр* участие в състава на многопационални съввестпи оперативна сили. - Военеп журпал. С., 1999, кн. 2, с. 8-12.
4. О с н овна *опе*ра*іиена* инструкция эа *onepэпии* те на ООН ло лоддържа- не на мира. С., 1999.

з1. П а х но в, м. Организационна култура. сд дИНО-ИМ. С., 1996, о iss—геи.

1. П е е в, li. П. Военно лидерство. ВИ. С., 2000.
2. П е е в, И. П. Духовниет фактор като пзточник на боеспособност на войските. Воепен журнал, Nя 1, 1998, с. 86-92.
3. П е е в, И. П. Полховник Христо Гіолмезов. С., 2001.
4. П е е в, И. П. Соцйално-психологически особености па многонационал— ните военни формирования. — Военен журнал. С., 2000, №4, с. 149—156.

101

1. П е е в, 11. П., П. С. МомчеВа. ХуМанигарНите операции. Психологииес- хи аспекты. С., 2000.
2. II е е а, И. П., г. а. Япев. ВЈlИяние на соіtиаЛНО-ТісихологпиесхиТе факто- ри Itpи ПлаваНііЯ В СЪСТВВа На МНОгонационапни ВоеННоморсхи ‹формирования. - МО Ски Hay чеи форум. BBMY „Н. В. BanpdboB“. B8 на, 2001.
3. С 6 о р ii и к материала оТ Научно-праКгииескага конференция на тема

„Използвапе на ВъоръженпТе сили а мирНо време при кризп о\* невоенен xa-

1. Joint Vision 2010. DoD ot the USA, 1998. From the original document at: (<http://www.dtic.dlA.mil/doctrine/jv2010/jvpub.htm)>

([hltp://www.milnet.com/mi1net/pentagon/jvpub.htm](http://www.milnet.com/mi1net/pentagon/jvpub.htm))) ([hmtp://www.milnet.com/miInet/peniagon/jv2010.pdf](http://www.milnet.com/miInet/peniagon/jv2010.pdf)))

1. Z е п I е r, 2.J. The Art of Wi• 8 Leadership and Aircrew Morale in Combai.

Air University Press. Maxwell Air Base. Alabama, 2001. (<http://research.maxwelI.at.mil/papers/speciaI_collection/cad-pap/zentner.pdf)>

paxrep и В операции, разлИННИ ОТ BQйпa“, 30 п 31 oxr. 2000 г. МО С., 2000.

* 1. С о в р е м е н н а я западная соцпология. Словарь. ПИ. М., 1990.

fiA.

* 1. С Т р а т е г и ч е с Е а концепция На Организацията на Северноатлан- гпческия договор. - Военеп яtурнал, Ч 3, 1999, с. 66-78.
  2. Т ъ р п ъ р, Ч. Х., Тромпенаарс, А. Седемте кулгури па капиТализма. ИК

„ТедИна“. Вариа, 1995.

* 1. У 3 у п о В, С. КОМаНдаане и хопгрол в операцпиТе на HATO. - ВоеНен журнал, *N* 6, 1999, с. 20—29.
  2. У с Т а в F М 100—5 на СухопЪТниТе Воіїсхи на CAIIJ. ВА „г. с. Раков- СЕИ“. С., 1998.
  3. Ф а с т, Дж. ЕЗМК’ЬТ H8 TПJtOTO. НИ. С., 1993.

4J. Ф а С Т, Дж. flЗнК \*ела. „ВЕЧЕ. ACT“. М., 1997.

1. Х о л п, Э. Как пОНяТЬ ИНОСТраНца бМ СЛОВ. „ВЕЧЕ. ACT“. М., 1997.
2. Ц е к о В, В. Доктриналпи аспекТи па реформата В Българската арМия. - Сборник маТерпали от научно-пракТическата конференция на тема „Използ- Ване на въорьжените сили в мирнО Време п ри криЗи or неВоенен характер и В операции, различііи о\* война“, 30 И 3l OKT. 2000 г. МО - ГЩ яа БА. София, 2000, с. 136-140.
3. Ш а п е х, II. Очерк За психологията па спасиТелните акцих. С., 1981.
4. fl н ч е В, Р. КризаТа във военнаТа професия. — Общество и армия. С., 1991, кн. 4, с. 51-57.
5. Я н u е а, Р., с. грудев. Педагогииеската култура на офицера. С., 1987.
6. FM 33-1-1. Psychological Operations Techniques and Procedures. 1994-May-

J. (http://www.mega.пи:8080/somans/33-1-1index.html)

32. FM 101-J. Siвff Organization and Operations. Headquarters Department о/ the Army Washington, DC, 31 May 1997.

(<http://www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl.dl1/fm/101-5/default.htm)>

1. FM 101-3-1. Marine Corps Reference Publication (MCRP) 5-2A: Operational Terms and Graphics. Headquarters Department of the Arшу. Washingion, DC, 30 Septeвiber, 1997. (<http://www-c8sc.army.mil/cdd/F545/FJ45.htm)>

(<http://www-cgsc.army.mil/cdd/F545/f545con.htm)>

1. Н а n d book of Military Psychology. Edited by Reuven Gal and А. David Maлgeisdorff. John Wiley & Soлs. New York. 1991.

([htф?/www.wiley.com/Corporate/Website/Objects/Products](http://www.wiley.com/Corporate/Website/Objects/Products) 0,9049,93183,00Лtml)

J5. Н а п d b о о k of the Division of Military Psychology. Fourih Шition. Edited by Jared В. Jobe, 1998.

(<http://wwwъpa.org/about/division/div19handbook.h>tm I)

102

103

##### MACOBO ПОВЕДЕНИЕ ПРИ БЕДСТВИЯ



*Проф. Дончо Гра0ев*

Почти всяко поколение е прежияяло различни по мащаб *бер-* ствени ситуации, които са остаDяли а'райни спомени за сблъсъка па човека с 'іувствата на внезапен страх, несигурііост и без- помощност. В житейското мислене бедствието недвусмислено се асоциира с „всяко внезагіно, неочаквано или изключително нещастие“ (1). Интересът на социалните науки към бедствени- те явления не е ограничен само до трагичната съдба на отдел- ния човек, а се простира в по-іиироки рамки; в търсене на обяс- нение на социалните деструкции, гіроменящи нормалното функ- циониране на обществеtіия живот. „На официален социологііче- ски език, пиіііе Ч. 'lэриц, бедствието може да бъде дефинирано като „събитие, съсредоточено по време и гіространство, при кое- то обществото или едно относително самос'гоятелно подразде- ление на общество то гіремигіават през голяма опасност и претърпяват такива загуби за своііте членове и о0кръжение, че социалната структура бива разрушена, а іізпълненііето на всич- хи или на някои от основнііте функции на обществото бива npe- дотвратено“. Разглеждано по този начин, бедствието е събитие, което наруіиава жизііеното функциониране на дадено общест- во. То засяга системата на *биологичиото оцеляваие* (прехрана, подслон, lpaвe, възпроизвеждане), система'га на *ре0а* (разпре- деление на труда, модели на властта, културни ііорми, соіtиал- ни роли), сисз’емата на *зиачеиието* (ценности, общи дефііняции на реалността, механизма на комуникацііята) и *мотиваи,ията* на действащите лица в рамките на тези системи (2).

бедствията, в каквито и модификации да бъдат проявени, в

каквито и граници да са разпространени, винаги си остават съби- тия, които довеждат до деформации на някаква сфера мли ac-

104

пект на социалната струкз ура. Именно поради тази своя функ- ция всички бедствия независимо дали са резултат от природни сили, или са дело на „човешката ръка“ са обект на изследване и от социалните науки, и по-специално — от социологията и соци- алната психология. Резултатите от бедствията, довеждащи до разлиини степени на дезорганизация на битието на хората, е първоётепенният проблем на социологическото изследване на тези ситуации. Социалната психолО£'иЯ също изследва този дес- труктивен ефект на бедствията, но единицата на анализ не е обективната вариация на социално-структурііите промени в рам- ките на бедствието, а промените в психозіот’л ческото равнове- сие на всекидневието, изразено във: устойчивостта на неформал- ните структури на общуването; адекватността на възприемапе- то на реалността; промените в мотивацията на поведението; .мо- делите на лиипостното и колективното поведение под натиска на критичната ситуация; механизмите на адаптация и дру£'И С ОД- ни феномени, съпътстващи всяка рязка промяна на социално- психичното взаимодействие на човека със социалната среда.

Голяма част от емпиричните факти, послужили за обоснова- ване на значимостта на изследователската проблемаз’и ка на масовото поведение, са извлечени от човешкото поведение в контекста на бедствените явления. Както поведението на улич— ните тълпи, на бунтовете и разлиините форми на социални и политически недоволства, така и поведението в ситуации на бедствия подкрепят широко приетата теза, ne в нестандартни за всекидпевието ситуации възникват уникални масовоповедение- ски процеси и феномени, които поставят предизвикателство как- то за практическата организация на обществения живот, така и пред теорията за социалното поведеііие на човека.

Социалните aci іек ги на бедствията са до такава степен свърза- на'с динамиката на масовото поведение, че много аь лори слагат знак на равенство между бедствепите ситуации и възникването и протичането на масовоповеденческите епизоди. В тази пер- спектива бедствепите събития се представят като раздел от об- щата проблематика на теоретииното обяснение на неинститу- ционалните форми на масово поведение. Сега, когато вeue съще— ствува известна традиция в изследванията на бедствията, труд-

10.5

но може да се каже, че техният социален ефект се свежда само *но съоі пе*тстващите им масовоповеденчески епизоди. Бедствия- та са явления с по-обширни посітедствия за обществото, в чиито граници динамиката на масовото поведение заема само опреде— чен периметър. Едва ли обаче би могла да се подложи на адек- ватен анализ дадена бедствена ситуация, без да се поставь на едно от предпите места необииайната феноменология на масо- вопсихичната регулация на поведението. Нещо повече, този ас- пект на изследване се налага както в актуалния ход на бедстви— ето, така и в т. нар. послекритична бедствена ситуация, където отминалото трагично събитие продъпжава своето съиtествува- не под формата на иіідивидуални и масови страхови преживява— нич и очакваffия.



Очеви/tността на бедствените ситуации, реалната осезаемост на техните последса вия, както м недяусмислепото идентифици- ране на мпого от причините, които ги предизвикват, намаляваа' в значителна степен възможността за спекулативни интерпре- тации. Дълго време обаче преди емпиричпите изследвания да нъчожат адекватното оценяване на бедствията, те са били възпри- емани в подиертано стереотипен образ, незначително промепян с течението на времето. Още с появата на човешкото общество бедствията по неизбежност са наложили на хората необходи— мостта да тълкуват причините за тези трагично явлепие. „Схва- щането на човека за при чините іта бедствията, посочва А. Бра- уііли, е претърпяло няколко историчесКи промени. В ранни вре— мена масово се е вярвало, ne демоните или боговете са ги нричи- ііявали, и тези теории са оцепели до дпешни времена под офи- циалната фраза „Божа работа.“. Древните пророци и мъдреци често са били призоиавани да обяснят на своите господар и на- род причината за този гняв и да дадат съвет как евентуалните повторения биха могли да бъдат избегнати. Омилостивителнм жертви са били предлагани, предприечало се е бииуване и да- ване на обети. Подобно тълкуване се е правило през средните векове, а днес това се прави в някои региони и слоеве на циви- лизованото общество. Някои малтусианци от деветнадесети век са смятали, че бедствията са необходимо за предотвратяването на размножаването на човека извън границите на неговите xpa—

106

нителни запаси — теория, която има интересно съответствие в неотдавнаіпните аргументации на учените, че шумите са дейст- вали по този начин сред дивите животни“(3).

Религиозно-мистичното възприемане на бедствията и науко-

образното им обяснение са отстъпили място на реалистичните и строго науините факти за гіричигтте на бедствените явления. Заедно с това обаче се появява нова форма на неадекватїіост при тълкуване на бедствията, която се отнася не толкова до при- чините за тяхното появяване, а главно до моделите на индиви- дуалн9то и масовото поведение на човека, попаднал в бедстве- ните ситуации. Съвременните исследователи на поведението гіри бедствия се сб°чъскват с подчертано устойчііви стереотипіlи пред- с гави на хората, че всяко значіітелно беЈtствеио събитие въвли- 'ta индивида и масите в със гоявяе на крайна социапна неадек- ватност, живот инcки страх, мисловна и пове¿tенческа ирацио-

налност. Според Е. Куорантели и Р. Дайнс популярната нред- става за бедствията е, че: „Често се концентрира върху темата за личностния и социалния xaoc. Тази представа често пъти бива документирана с изолирани анекдоты, изгіолзвани, за да се до- каже универса°эността на това поведение. Тази представа вну- iuaвa, че индіівидите се паникьосват и престават да се беспоко- ят за другите, намиращи се непосредствено до тех на социална- та сцепа. Те действат ирационално с оглед на своя собствен ero- изъм. На ниво оби(ност гіреобладава представата за „социалната джу гігла“. Х ората — хистеричііи и бсзпомощіtи, ііостегіенно отхвърлит лустрото на цивилизацията и започват да експлоати- рат другите. Казва се, че ппячкосването е нещо обичайно и ne наверно е необходим иъншен авторитет, за да се възпрат *иоео-* Ііоявилиз'е се подтици. Приема се, me много xopa масово ще из- бягат от зоната на Оедствието панически, оставяйки общносгга оголена от неіїните човешки и природни ресурси.“ (4)

Житейските стереотипи за поведеніtе при бедствие са се

наложили главно поради отсъствието на системни изследвания в тази област. Тясно свързано с този факт е обстоятелството, че при отсъствието на конкурентна информацття в масовото соз- нание с лекота се вграждат впечатляващите, но едностранни описания па човешкото поведение в ситуации на бедствия, пред-

107

ставени our средствата за масова иііформаі ия, есеистичната ли— терату ра и инфантилно героизираните разкази на псеядоочевид- ците и разпространителите па слухове. Стереотипът за ирацио- налния образ на индивидуалното и масовото поведение в ситуа- ции на бедствия не е потвърден в нито едно от научните социал- ни изследвания. „Като цяло изследванията навеждат на мисълта, ne след като опасността бъде разпозната, поведението на хората бива адаптивно, целящо да предпази техните семейства, остана- лите и самите тях. Паниката не е често срещана и не настъпва в масов мащаб. Жертвите от бедствието действат положително, а не ирационално и пасивно. Взаимопомоті t=a и самопомоттtза са често срещана. Психологически re вълнепия не tіравят поразе— ното насе іение безпомощно. Голяма част от първоначалната спасителна работа се извършва от самите жертви, които не ча-

типната картина за бедственото пояеЈ ение не цели омаловажава— не и заобикаляне на проблематиката на кризисни re епизоди, в които попада човек. Тъкмо обратното, ориентацията на тази кри- тика е откриване на пътя към непредубеденото изследване и те- ощтично обяснение — както на позитивните, така и на неизбежно съществуващите негативни поведенчески измерения на сблъсъка

на човека с бедствените явления.

Проблемът за паниката в ситуации на бе/tсз’вия. Феноменът

„папика“ в контекста на бедствията се изследва от гледна точка на екстремното поведение в ситуации на опасност. Обнtопсихо- логииеското разбиране за ііаниката като „краен страх“ (6) е от- несено към индивидуалното и масовото поведение и намира из— раз в описателния термин „паническо поведение“. Изследовате— лите на този тип поведение са концентрирали своите усилия в

кат да им се каже какво да правят. Противно на общоприетата

представа по-значително е придвижването към поразената ме- стност, отколкото извън нея... Изклюиително редки са автентич-

границите на следните въпроси:

* При какви обстоятелства възниква поведение?

паническото бедствено

xopa, попадна-

ни'ге случаи на пляикосване. Выіреки че бедствията създават личностни и обществени проблеми, те не завършват с xaoc. Ин- ь ивидът и общността биват изнравени пред нови и ііепознати

* Обкваща лн паническото поведение всички

я бедсзвена ситуация?

* Нормална реакция ли е паническото поведение при бе tст-

задачи при трудни и зас грашени условия. Това, което хората са научили за социа Інля живот в миналото обаче, не бива отхвърле- но изведнъж.“ *(S)*

вени явления?

* Какъв е ефектът на панииеското на бедствения егіизод?

поведение я 1 іроа’ичането

Историята на системните научни изследвания върху социал— ното поведение в бедствени ситуации започва през наиалото на шестдесетте години. Това е сравнително кратък период, за да се

разбере напълно предразсъдъчната нагласа за тоталното паниче-

Отговорите на тези и на множество други cpo ни \*8Р0С\*

конструират широкая контекст, в който се изследва паническо- то поведение като гіроблем на междудисциплинния социално- психологически и социологически подход към поведението в *бе0-*

ско и прационално поведение на човек, преживяващ екстремна Заплаха. Сложността па тереннопроучвателната работа, а поне-

стяени ситуации.

Съществу яа согласие между съвременните изследо

ватели

кога и видимият неуспех да се прибавь ііещо ново към образа на бедствията, нреживени в миналото, също действат обезкуража- ващо срещу усилията да се разчупи стереотинната рамка, в коя- то е вградена негативно едпоизмерната характеристика на бедст- веното човешко поведение. Опитът да се преодолее стереотипна— та нагласа за поведението в ситуации на бедствия се изразява не в достигане до онази крайност, отричаща по същество феномено- зогията на необичайното и нестандартното. Критиката на стерео-



108

на понеЈ ение при бедствия, че паниката е возможна, но не не-

пременно неотменима характеристика на преживените от 'іове- ка бедствия. С други дyми, паниката е само вид поведениеска реакция, възtіикваща в ситуации на бедствия. „С малки исклю— чения, пишат Ч. Фриц и Е. Маркс, литературата за бедствията поставя силко ударение на поведението при паника — дотолко- ва, че човек добива впечатление то, че това е най—важният (и най— uecтo срещаният) вид поведение при бедствие. Макар и вярно,

109

че поведението нри паника в някои случаи може да нричини повече щети, отколкото cauoтo бедствие, нашите материала за бедствията подсказват, че то е *необикновена,* а не обииайна pe- ахция спрямо бедствието.“ (7) Изхождайки от резултати от ем- пириини проучвания на различия физически бедствия, автори- те посочват, че паниката настъпва само при строго огіределени ситуативни конфигурации, т. е., когато:



„(1) Индивидът вярва, че се намира в ситуация, която крие

*непосребствена заплаха* за неговия живот, и

(2) Индивидът вярва, че спасяването е возможно в момента, но ne може да стане невозможно след малко — т. е., „че ако чо- век ne се измъкне, той ще бъде хванат в кловка“ (8).“

Решаването на такава ситуация на заплаха при рязко набли- жаваща безизходност оставя малко възможности за избягване на панииеското бягство. Както посочва Антъіш Vолъс, „Там, където каа'астрофата ясе още ne в настъгіила и все още има възможіаост — но мaлкa и намаляваща — за спасяване, вместо апатия настъпва паника. Действието често пъти бива стреми- телно физическо бягство...“(9). Идентифицирането на такъв по- веденчески .модел, действащ само при строго определена фаза на бедствената ситуация, рязко променя традиционното разби— ране, че паниката е тотална характеристика на тези събития. Отхвърляйки тезата за тъждеството между паниката и бедст- вието, изследова телите се оспобождават оз стереотипа да се търсят във всички фази на бедствие то прекият или косвеният ефект на паническото поведение. Емпііриино изведените харак- теристики на паниката в ситуации на бедствие гіоказват, че такъв вид индивидуално и групово поведение не би могло да се ек- сплоатира през времето, в което протича бедственият епизод като П,Я4Ч0. NЗtlООзвайки щзултати от емпирично изследвания па при- родни бедствия и катастрофи, Е. Куорантели анализира някои от съіт ествеІіите характеристики на панииеското поведение.

1. Паническото поведение е поведение на бягство от иденти— фицираната опасност. „Отличителна черта на паниката, посоч- ва Куорантели, що се отнася до външното поведение, е бягство- то... то е постоянна черта на феномена независимо от мястото на неговото наблвэдение. Най-'іесто придобива формата на фактіі-

110

ческо физическо бягство. Може да се изяви и носредством раз- личия други дейности, като шофиране, плуване, лазене, езда, гребане, катерене, скачане, копаене и т. н. Това разнообразие от изказл на самото бягство е возможно поради това, че при пани- ка индивидите продължават да разполагат с повечето социално заучени и културно установени двигателни модели на дейст- вие“ (10). Куорантели внася един изключително важен момент в обяснението на паническото бягс'гво, отнасящ се до факта, че това ііоведение не е импулсивно, „не е връщане отііово назад към такива действия, които са инфантилни или чисто биологии- но моделирани“ (11). Тук се поставя акцент върху твърдението, поддържано от повечето емпирично ориентирани исследовате- ли на бедствията, ne в много случаи „бягството при паника е най-адаптивният начин на действие, което може да се предпри- еме в дадената ситуация“ (12).

1. Паниката, илм по-тоиііо папииеското поведение в най-ярко изразената си форма, е израз на нарушаване на организагtионно установените норми на взаимодействие. Куорантели представя този аспект на панлческото поведение в рамките на следното обоб- щение: „Паниката е по-скоро несоциално поведение, отколкото антисоциално; обикновените социални взаимоотношения биват пренебрегвани, а предварително съществуващите модели на rpy- n0Ro действие отпадат. Тази дезинтеграция на социалните норми, както и прекратяването па действието, като се имат предвид гру- повият или институционалният модел, водят понякога до разкъ- сване на най-силните първични групови връзки и до пренебрег- ване на най-оиакваните поведенчески модели.“ (13) В обяснение- то на този ситуативно появяващ се модел на временна дезоргани- зация на социалните връзки Куорантели допълва, че „паничес- кото бягство представлява мною силно индивидуалистично по- ведение. То предполага напълно индивидуазіно, ііротивопо°зожпо на груповото действие за спраяяне с проблема за избягване на опасността. В слуиай на паника няма единство па действието, няма сотрудничество с другите, няма съвместна дейност на иленовете на масата; има пълно разпадане на общото или съгласуваното поведение. Накратко, паническото бягство е самата антитеза на организираното групово поведение“ (14). Тази характеристика на

111

гіаническото новедение е израз на возможен, но ite и на универса- лен модел на действие в ситуации на дефинираііо възприемане на надвисващата бедствена опасност.

1. Често обсъждан феномен на бедственото новедение е лии- ностната загуба на самоконтрол. Това е состояние на рязко на- малена способност на личността за преодоляване на появилия се страх. В този смисъл се приема, както пише Куорантели, че

„паниката се отлииава със загуба на самоКонтрол, т.е. с необуздан страх, който бива изразен посредством бегство“ (15).

Реакцията на бягство при загуба на самоконтрол не е яраци- онална, както обикновено се приема. Тя е ограничена в опрос- тен поведенчески модел — изразен в стремежа за отдалечаване от мястото на опасността. Емпиричните изследвания показват, че хората, вопадналгt в бедствия, винаги „виждaт заллахата като свързана с определено място. Факти чески индивидите ще продължават да бягат панически дотогава, докато смятат, че все oнte се намират в опасната зона и че все още са изложени на последиците от тази занлаха“ (16). Паііическият бяг, независимо дали е иіідивидуален или групов, е нарушаване на нормите на рутивпото поведение, но не и на съзнателнааа психична регула- ция на поведението. Изследвания га показват, че стесняването на периметъра на мислене до стремежа да се избяга от опасното място „не означава, че уиастникъ' Јtейства само рефлекторно tf?tu инстинКтивІіо и че напълно не съзнава нищо останало. Ако изо0що индивидът ще прибегне до бягство, то тогава той би тряб— вало да б'ьде дотолкова i сознание, че да може да възприе.ма и да продължава да определя ситуацията като силно застраши- телна. Известно міінимално присъствие на съзнание ліічи от ф\*хта, ne той не тича сляпо направо срещу стената, а се отправя към някos врата; той заобикаля предмета и гірепятствия, изпре- чили се на пътя му, а не се опитва да се втурне през тях. Нещо повече, когато бяга, увлечен в колективната паішка, участникът съзнава поне отчасти присъствието на другите, въпреки че може да не реагира ііряко спрямо техните действия“ (17). Това обоб- щение на Куорантели за поведението при загуба на самоконт- рол при ланика показва, че съііtествува възможен вариант на адаптация към бедса'нената ситуация, който не е обвързап с все-

112

кидневните социално-културни норми на индивидуаліtо и гру- пово поведение. И противно на мита за „паническата патоло- гия“ този поведенчески модел е доказал като израз на нормална адаптивна реакция в нодобни ситуации.

1. В най-силно изразените форми на паііика човек .може да изпадне в остро осезаемо состояние на безпомощност. Приема се, че това е условий което подсилва степента на паниката. В интерпретацията на Куорантели преживяването на безпомощ- ност иita два компонента: (1) чувство на слабост или безсилие и

(2) чувство на самотност (18).

Усещанията за слабост и безсилие са реакция на настъйваща-

та опасност, но което е по-съществено в случая, е осъзнаването на ' невъзможността за спасителен изход. „Мною често чувството за

лично безсилие бива твърде много подсилено от социалното взаи- модействие. Първоначално индивидите могат да се чувствах пер- сонално безсилни и мною да се страхуват... Когато обаче реакции- те на другите показват, че и те също така са безсилни или че даже вече са понесли noc бедствията, тогава паниката става вещятна“ (19) Потвърждаването на личното *безснлпе* чрез аналогичните състояііия на другите я 6eJ ствената ситуация сякаш автоматич- но нре Зизвиква появата на сродното чувство за „самотност“, т. е.

на безпомощно осъзнаване, че индивидът, „за да намери начин , за спасяване, трябва да действа и да разчита само на себе си...

При всички случаи на паника това чувство на „самотност“ или пълііа зависимост от собствените действия присъства до извест- на степен“ (20).

Обобщавайки разбирапето си за характеристиките и услови- ята на паниката, Куорантелл подчертава наложената от емпи- ричните наблюдения теза, че пани ческото поведение ne е един- ствено възможната реакция при бедствия. „В сравнение с дру- гите реакции паниката е относително рядък феномен.“ (21) Този емпиричен факт допринася за все по-настойчиво налагащата се изходна теоретична предпоставка, че „всяка широко разпрост- ранена опасна ситуация ще извика цялата гама от неинституци- онализираното до рутинното и обичайното поведение“ (22).

В специализираната литература по проблемите на социал- ния ефект от бедствениа е явления почти виііаги се поставя на

1. Военна пси хология..., ч. I 113



обсъждане проблеиът за причините и обстоятелствата, нри ко- ито част от хората, попадпали в обсега на бедствените ситуа- цim, остават психи чески незасегпати от тях, т.е. не гіреживяват панически настроенмя; не се ііоддават на загуба на самоконт- рол; запазват стандартите на социалните норми на поведение в гіроцеса на общуването.

При първонаиалните опитл да се изясни въпросът за алтерна-

тивните на паника'га преживявания спрямо бедствените ситуа- цііи се е тръгвало от гіопулярните схеми за мислене, свързани с различията между индивидите във възрастово, полово, пСиХич- но, социа.лноролево и морално отноіііение. С доверие се е гледало на иначе работещата в обикновено житейски условия теза, ne социално зрелият, психично устойчивият, счелият, притежава- щият чувство за отговорност човек има изключително по-юлеми шансове да надмогне критичните жизнени обстоятелства. Разби- ра се, тези социално-културни стереотипи на иислене не са ли- иіени от действителни фактически потвърждения. Само човек мизантроп би отрекъл, че именно хората, притежаващи чувство за собствено достойнство, нравствено-граждански кураж, соци-

aлни чувства и т. н., са стълбовете на обществения живот. Но Както и при много други случаи, науините изследвания на инди- вида и обществото предоставят факти и достигат до обяснителни теоретиини виждания, които понякога не само допълват, но и qyв- ствително коригират стандартите на житейското мислене. изслед- ванията на поведението на повека при бедствия потвърждават тази тенденция на научноизследователска преоценка на жнтей- ските нагласи и стереотипи.

Поведението на гіаііика и дезорганизация, както и поведени-

ето на относително съгласуване със социално-културните нор- ми (в ус»•ията на бедствия), намира най-адекватно обяснение, когато гіоведенческите детерминанти се търсят в границите на ситуативиия поведенчески епизод, а не само в установените на- гласв на индивидите изобщо. Значителен дял в обяснението па поведениеските различия при бедствия е свързан с гіроблема за начина, степента и ефектите от социалната перцепция сгірямо настъпващата опаспост. „Перцепцията, пише Ф. Килпатрик, е оіізи сложен лроцес, посредством кой то ние трансформираме

кода на напіиз е нервни импулси в све'га — такъв, какъвто го no- знаваме, — света па пространс гвото, предметите, звуците, цвето- яете, хората, опасностите и бедствията. Всеки от нас действа от гледна точка на света, който той е създал по този начин. Затова познанието на гіерцептивния процес би трябвало да е от полза за разбирането на човешкото гіоведение при бедствие... Защо едигt човек е спокоен и хладнокръвен, докато друг е заіиеметен и объркан? Защо едни xopa бягат, а други остават? Наверно част от отговора се крие във възрастовите разли'шя, в позовите раз- лииия, в личностните разлишія яли в други гіодобни фактори. Със същата сила обаче остава възможността отговорът да се крие предимно в уникалното възприемане на ситуацията от стра- на на индивида, от ііеговата уникална гледна точка, доколкото тя е свързана с неговия минал опит, с неговите цели и с негова- та, основаваща се на опита, оценка за собствените возможности да действа ефективно“ (23).

Ф. Килпатриг е един от малкото автори, които са нагіравили опит за сястематизиране в рамките на ясно изразепи хипотези на откъслечните идеи и установените факти, отнасящи се до значението на физііческата и социалната перцепция при диа- гностицирането на раз.чичията в поведението при бедствия. Кил- патрик предлага шест такива хипотези, съдържащи генерали- зирани обобщения със следното съдържание:

„(1) *Същестоува пьрвоначална тенденция да се устаноои 0o- миниращият обект на перцепцията и всичко, което сіпава на- около, 0а* бебе *свързано с него. Обикчооено,* но *неоинаги 0оми- нираш,ият обест на перцепцията е нещо познато“(24).*

Килпатрик е установил тази гіерцептивна тенденция во ла- бораторен вът и предполага, че тя може да се преоткрие с иден- тични измерения в условията на поведението при бедст•':е. Тук се развива идеята, че първите възгіриятия на бедствието (неза- висимо дали те са адекватни, ііли не) служат вгіоследствие за воведенческата ориентации в по-следващите моменти от разви- тието па бедствената ситуация. Пocouвa се също така, че човек обикновено възприема новата или неочакваната ситуация, като я оприличава на ненtо lіознато от изминалия индивидуален опит. Тенденцията на възприятие оз а акъв порядок създава изключи-



114 115

телни трудности при бедсз вени ситуации, където индияиците,  *сблъскеапки* се с отхъслеините фахти на събиз ието, оприлича- ват неговите фрагменты с доминиращите (обикновено сходни) перцептивни модели. Например, гіосочва К илпатрик, „тази

склонност за оприличаваае на всичко, което става наоколо, с познать неща *бе* забелязана от изследователите от NORC‘ в няколко от техните проучвания, включително и в това на едіш разруппггелен ураган. Било съобщено, 're много от жертвите са изтълкували бученето на нриближаващия yparaii като uiyмa на влак... това показва, че по време на криза не е достатъчно да се представят просто само фактите или „истината“. Фактите тряб- ва да бъдат изтълкувани.“ (25)

*„(2) Действията биаат по0хоdящи эа ситуаи,ията — maкD- oa, касвато тя бива оъзприемана, въпреки че те могат da из- глеж0ат нелогични или непоdхо0ящи на 0рyгume“ (26)*

Тук се поставя на обсъждане феноменът на а декватността на поведението, в това число и поведението гіри бедствия, като за хритерий служи отново начинът на възгtриемане на даде- ната ситуация и целііте, които индивидите си поставят спря- мо нее. Същността на тази хигіотеза се състои в това, че една и съща ситуация поражда различни, гіонякога конфликтни по- веденчески взаимодействия, коато — взети като цяло, са не- уместно за да дени обективни изіtсквания. „Уместността на действието, отбелязва Килгіатрик, става още гіове че въгірос на индивидуалност, когато разглеждаме ролята на цeлтa. Наііример даден отговорен авторитет (да кажем) не само че има свое собствено у никално възприятие за бедствие то... но... и за целта за намаляване на огіасността за групата. ha него което действие може да изглежда нелогично и да бъде опре- делено «u ro гіаника не само защото той не възприема същата ситуация като мен, во и защото *мояіпа* цел може да бъде да cnacs своя живот или живота на дадеіі конкретен 'іовек или да си осигу ря внимапие, което пипаги ми е лигісвало, изіи вся- какви oule други неща.“ (27)

‘ NORC — Наіtпопалсн цептър за пзспедване па обtцественото мнение в САЩ, реализпрал рсдица емпиричііп изслеqваниs на бедственп сптуацпи.

116

Поведенческата дезорганизация, породена от разэіичията, ко- ито пораж,да социалната перцепиия на събитията, значителІіо допринася за снемане на много от загадки re на неадекватноз о поведение на човека в нестандартlІи и опасни ситуации. Индиви- дуализираііите рамки на разбирането за подходящо и пеподходя- *іцо* поведение в условия на бедствия цриема действа гелен смисъл, когато на мястото на стереотипа за патологичноз о поведеііие при опасност се постави експериментално установепата закономер- ност на нормалното психично възприемане от човека на обектив- ните физически условия, на другите xopa и на самия себе си.

*„(3) Има тенденции при cmpec чоаек да се изолира от непо- средстаените тек ущи събития и да се придържа към позната- та стабилна перцептиана органиэациа Едновременно с това перцептиано ограничение* сащестоуво п *тенденцията да се дей- ства по познать начини, които са се оказали надеждни а ми- налото, въпреси че те не са подходящи повече за непосредст- аеиия сл учай“ (28)*

Тази поведениеска тенденция, доказана по експериментален път, също е наблюдавана и в ситуации на бедствия. Изследова- телите често са регистрирали случаи на активно, но крайно не- адекватно и трудно променливо поведение, изявено във вър- ховите моменти на бедствията. Според Килпатрик: „Фаталното струпване на входовете при пожар и много други видове пове- дения, характерни за екстремни ситуации, с основание биха могли да бъдат припнсани на тези основни перцептивни тенден- ции.“ (29) Състоянието па объркване, което се дължи на стреса при опасност, не дава практическа възможност на индивида да възприеме ясно непосредствената реалност и, което е по-важно, да изработи адекватен модел на поведение. Но поради това, че патискът на опасността подтиква към действие, то това дейст- вие е произведено върху базара на минали възприятия и съот- ветстващи'ге им поведенчески модели, „работещи“ при други - повече или по-малко сходни, обстоятелства. Тенденцията да се действа по познать начини е крайно ригидна спрямо коригира- щите вънвіни влияния. *Or* само се0е *сн* ее разбира, че в този поведенчески механизъм се крият редица трудности, с които се сблъскват спасителните операции при паіІически съсзояния.

It7

*„(4) При липса на наdежбно ръсовобстоо аъз основа на ми- нал onum за аъзприемане и deйcmoue ан ушаемостта е висо-* не“ *(30)*

Ввушаемостта е проб іем, който o6c гойно е разглеждан от изследователите на нестан tартното поведение. Килпатрик пред- полага, че към този известен въпрос може да се подходи през призмата на феномена „гіерцепция“. Позовавайки се на лабора- торни експерименти, той достига до обобщението, ne поражда- щите се конфликти при възприеманезо на дадена критична си- туация могат да бъдат използвани като подходящо вpeue за вну- шение, насоиващо поведението в желана насока.

*„(5) Мродължителното подлагане на противоположни пер- иептиони условни знаци инд уцира емоционална депресия, след- аана от пооишено настроение когато сонфлистът* 6ade *ре- шен“ (31)*

Тук също, както и при предходното обобщение, се разглеж- да психичният ефект на перцептивния конфликт. Емоционал— ният ефект на всяка бедствена ситуация е един от първосте- пенно обсъжданите въпроса. От съществено значение е да се постигне психично равновесие и да се неутрализират негатив- ните психични ефекти от преживяната опасност при бедствия. Тези практически цели се нуждаят от строго нау uнo обясне- ние на възникването на нежеланите преживявания, съпътства- щи епизода на бедствието. Идеите, които предлага Килпатрик за обяснението на емоционалната депресия като зависима и от процеса на перцепцията, добавят нов момент към по-нататъ- шното изследване на негативните психиини ефекти на бедст- вените ситуации.

„(6d *Най-ефикасният* нnvun *за nocmигaнe* но *перцептиана- та реорганизация е dействиетп на аъзприемащия“ (32)*

Перцептивната реорганизацпя е механизъм, който е необхо- дим за постмгане на адекватно обхващане it ііозпавателно коп— струиране на определена критична ситуация. Резултатите от изследванията в тази насока според Килпатрик „подчертават значението на осигуряването на общо действие и общо прежи- вяваіІе, ако хората трябва да възприема г ситуацията ло еднакъв начин“(33).

118

В обобщаващата преценка па Килпатрик „много принципи с по-голямо значение *биха* могли да бъ/ am извлечеНи от внима- телното проучване на литературата по перцепцията... Непосред- ствената, критичпата и практическата потребност от познание за човешкото поведение ь критични ситуации прави още по-не- отложно нашето максима°іно прллагане на всички подходи, ко- ито биха имали някакъв принос за това“(34).

Друг феномен, който възниква в ситуации на бедствия и кой- то също както ефектът на перцепцията допринася за различия- та в социалното поведение, е „движението“ и редукцията на информацията във вре.ието на наближаващата опасност и про- тичащия кризисен епизод на общуване. Взимайки отношение към този проблем, Х. Уилямс пише: „Общата функция на комуника- цията при криза е да предостави информация, която ще даде възможност (на индивида — 6. *м., Q.* Г.) да направи своя избор за избягване, намаляване или поправяне на последствията от крм- зата. Това предполага мнформация за:

1. вероятността и характеристиките на евентуалнлте бъде- щи кризи;
2. факта, че кризата е наближила;
3. алтернативи за действие по време на кризата;
4. какво се е случило в резултат на кризата;
5. защо кризата е настъпила.“ *(ЗЅ)*

Информационният подход към човешкото поведение в бед- ствени и изобщо в крити uпи ситуации не трябва да се схваща като изземващ цялостната проблематика на поведениеските ва- риации и различия. Този подход с повечето от своите приложни резултати показва само, че това е един от пътищата за разбира- не на критиините измерения на поDедението upeз обяснителни схеми, коренно различия от стереотипа за социалната патоло- гип на всяко бедствие. Много от изглеждащите на пръв поглед странно поведенчески изяви в ситуации на бедствия се дължат На обективни я факт, ne човек пе разполага с необходимата му информация за конкретно действие. „Не е изііенадващо, че го- ляма част от поведението при непосреЈtс'гвена заплаха и в нача- лото на бедствието е по същество търсене на ннформаі ин. Зато— ва опреЈіелен вид поведение, като върз'енето наоколо и говоре-

119

нето, може да изглежда глупаво на външния наблюдател, който разполага с повече информация, но то може да бъде много важ- но за застрашените xopa.“ (36) Към това свое обобщение Х. Уи- лямс добавя, че „нецелево ориентираните реакции... биват също отчасти функция на получената и притежаваната информа- ция“(37).

Често пъти слу чайните наблюдатели са информирали na об- стоятелства, при които хората, намиращи се в екстремна опас- ност, при бедствия остават външно спокойни и неподдаващи се на паническо поведение. Дълго време традиционното обяснение на този феномен е отнасяпо до ирационалността на човека в бед- ствени ситуации. Емпиричните изследвания обаче показват, че

„има данни, които сочат, ne когато ситуацията се определя като песпасяема, тогава настъпва примирение, а не паника“(38). Из- следователски данни от такъв порядок дават основание да се достигне до адекватно обяснеііие на външно неприемлмвото поведение на човека при бедствени ситуации. Т'ьрсенето на информация и съобразяванезо с нейното съдържание в критич- ни моменти е ключов аснект при обяснение го на необичайііото поведение в индиви tуален и гру пов план. Информационният подход към ситуациите на бедствия разкрива ценни данни, кои- то хвърлят знаиителна светлииа върху наблюдавания необик- новен подтик na хората да се стремят към сближаване и взаимо- действие при бедствия. Фактите показват, че не патологичният страх и повишената тревожност събират индивидите, а потреб— ността от информация за произти чащото събитие. В този кон- текст Х. Уилямс посочва, че „груповото взаимодействие е също така една променлива величина, която е свързана с появата на спокойно и ефективно действие за оцеляване... по време на крат- кия, но трескав период на заплахата хората ще обсъждат ситуа— цията, ще дават напътствия и т. н. На практика неформалните комуникационни мрежи за предаване и тълкуване на информа- цията за променящата се околна среда често пъти се появяват около онези индивиди, за които се предполаFа, че имат по-голя— ма инфорпираност или влияние“ (39).

Ефектът на информацията се оказва съществен факт не само за разбирането на непосредственото поведение на човека, no-

120

падпал в обсега на бедствието. Тя играе роля и D следващите моменти — тогава, когато опасността е отмина га и Jtopи донякъде преживяна. „В поразенлте от бедствия общности много се обсъжда ьъііросът: „Защо това се случи“. Изглежда, за хората е важно да намерят отговор, който да бъде поместен в техните ценностни системи. В една силно религиозна подкултура това провокира много теологични дмскусии: Как може Бог да позво— ль това да се случи? Свещениците обикалят своите енориаши, помагайки на хората да интерпретират събитието по начин, който ще съответства на тяхната теология.“ (40) Потребността от ин- формация и тълкуване на цялостния цикъл на критичните съби- тия, както и, разбира се, на техните причини, не е проблем само па религиозпо ориептираните общества. Много от съвременни- те бедствия, които не са предизвикани от природни причини, а са резултат от производстве ни катастрофи и други човешки фактори, извеждат па преден план необходимостта от предоста- вянето на цялостна и навременна информация. Отсъствието на системно тълкуване на критичните събития, т. е. па т. нар. J онълнителна офи i иална информация, поражда у хората масо- во чувство за несигурност, придружено от възможността за раз- пространяване на нереални свободна инь epi ірезации и слухове. *Др you критични феномени на бедстаените cum уацит* Пани- ката не е едипствената ііегативпа характеристика, коя'го се при- писва като широко разпространена за всяко значително бедст- вие. В литературата, посветена на бедствията, се ана лизират редица психични и социалпоповедепчески ефекти, които се раз- глеждат като специфичен продукт на сблъсъка на човека със събитията от бедствено естество. Най-чести са описанията на преживян психичен шок, на апатия, па приписване на вина, на враждебни действия и плячкосване. Тази широка гама от фено- мени предизвиква изключително голям интерес от страна на широката имтателска аудитория. В известен смисъл популяр- ната литература за бедствията е успяла да задоволи този инте- рес. Като резултат от това към стереотипния образ за панииес— кото поведение при бедствия се прибавя и не по-малко генера- лизираііата картина, представяща бедствените ситуации като ei тизоди, в които слуиилото се нещастие е придружено и подси-

121

лено от появата на човешката физическа и психическа безза- щитносз , морална неустойчивост и деградация, атавис'ги чна импулсивност и личностна десоциализация. Малко място би се отделило на възможностите на човека да се справи с актуална- та бедствена ситуация и нейните последици, ако сериозните научни изследванля не се противопоставят на популярните но- вини за бедствията, на слуховете и мълвите и на другите пре- увеличени тълкувания, появяващи се като че ли по правило след всяко изключително събитие.

Погледнато от друга страна, іірекаленото омаловажавапе па критичните ефекти iia бедствията също представлява не по-мал- ка опасност за размипаване с реалността на човешките прежи- вявания и действия в кризисни ситуации. Индивидуалното, гру- повото и масовото поведение в ситуации е многовариантно. То не може да се вмести в едноизмерни обяснителни схеми, които да представят само положителните или само отрицателните негови характеристики. Както посочват Т. Драбек и Е. Куоран- тели: „Способността да се понася страдание, желанието да се помогне на другите и проявите на смелост и щедрост излизат на предеп план при криза. Но бедствията могаа да предизвикат появата и на най-лошото у човека...“(41) И ако тази биполярна характеристика на човека в ситуации на бедствия би трябвало да се приеме като валидна, то пред научния анализ възникват въпросите за обхвата на тези характеристики, за тяхната често- та на поява при различните обстоятелства, както и не по-малко важният въпрос за факторите, които ги предизвикват.

Едни от често описваните психични ефекти на бедствията са ситуативният „шок“ и появата на апатия в посткритичната си- туация.

*Cumуатианият „шос“* е възможен като резултат от непо- срсдствения доііир с надвисіІалата опасност при бедствия. Ъру- ин Джапис определя това состояние като „зашеметена неподвиж- ност“. Според него: „Това е обикновено реакция със сравнител- но кратка продължителност, проявяваща се непосредствено след внезапното претърпяване на поражение от бедствието. От- личителните черти са относителна липса на двигателна и мис-

.говна дейност, съчетана с известна степен на дезориентация.

122

Обикновено острата „замразяваща“ реакция отмира след няколко минути, но ііонякога хората се скитат наоколо с часове в едно разсеяно, зашеметено състояние, което наподобява ходенето по време на сън.“ (42) Състояние от такова естество е свързано глав- но с бедствия, които предизвикват физическа заплаха за живота на индивидите, и то на тези, които са хванати в клопката на видимата опасност. Наблюдепията показват, че в този времеви порядък възниква „буквално прекратяване на всякакъв вид адап- тивно поведение... хората са пасивни, емоционално вцепепепи, отвосизе іно безчувствени към физииеската болка... нереагира- щи извън рамкиз е на минималното действие за оцеляване...“(43). Няма точни изследователски данни, които да покажат дела на хората, които преживяват това състояние, но в общия контекст на обсъждане на последствията от преживяването па драсти ч- ните природни и други физически бедствия ситуативният „шок“ се приема като възможен специфичен синдром.

*Състоянието на* спится се появява, след като непосредстве- ната опасност е преминала, след като бедствието е взело жертви, нанесло е физически щети или е разрушило в някаква степен нормалното фуіікциопиране на социалните с гру ктури. Характе- ризирайки този синдром, Ъ. Джанис пише: „Практически след всяко едно широкомащабно бедствие се забелязва широко раз- пространена реакция на летаргия и песимизъм особено сред оне- зи индивиди, които преживяват травматиините последици от опас- ността или които най-тежко са пострадали. Отличителните симп- томы са депресивно настроение и летар£'ия, характеризлрани с ненормално ниска степен на енергичност, липса на инициатива за извършване на каквато и да било работа, липса на интерес към обикновепите социални дейности, стесняване на рнимaниeтo и 'г. ii. Поннкога цялостната реакция съответства на това, което пси- хиатритс описват като слаба реак гивна депресия. Депресивііитс нагласи биват често пъти проявени от онези, които имат подиер— тана апатична реакция (напр. „Какъв е смисълът изобщо вече да се тревожим за каквото и да било?“(44). Апатията в сравнение със ситуативния „шок“ е по-широко разпространено явление при зпачителни бедствия. Макар че прекият й първоизточник е пре- живяната травма от удара на бедствието, това состояние може да

123

се разпространи по пътя на неформаліtото общуване ако не ь іііирок мащаб, то поне в най-близких е хръгове на жертви от кри- зисното събитие. Психологііиеската и медицинската помощ, оказ- вани в такива ситуации, е изключителііо уместна, но социолози- те и социалните психолози, изследващи бедственото поведение, все още не са проучили емпиричните данни, регистрирани от та- кива конкретни случаи.



Върху базата на откъслеини данни, предимно от наблюдения и интервюта, се посо'іва съществуването на возможна връзка меж- ду състояішетс на апатия и поведението на *покорна заоисимосш* И. М. Маркс, разглеАдайки поведението през време на гіреживя- ваната анатия, гіише, 're хората „могат пасивно да се придържат към властта и да проявяват автоматично подиинение на всеки, който осъществява р’ьководство“(45). По същество тенденцията на покорна зависимост не се покрива със състоянието на агtатия, а може да се разглежда като по-следващ етап в развитието на възстановителния период след бедствието. Това е посочено доста отчетливо от Ъ. Джанмс: „Без непременно да бъдат .четаргични или дегіресивни, много wертви на бедствието могат да проявит ііеобичайна лиі lca на самостоятелпо действие, съчеа'ана с под- чертана склонност да се придържа г към хората с авторитет и да станат повече или по-малко техни последователи. Тези тенден- ции проличават *особено* когато е ігеобходима помощта на всеки един здрав човек за спасителните и възстановителните операции. В крайна форма моделът па реакцията се състои от почти автома- тиино подчинение на изискванията на хората с ръководни роли, съхетано с детинско търсене на внимание н направление от дру- гите. В основата си тези тенденции се срещат в по-лека форма сред онези, които просто стоят и 'іакат, докато някой не каже какво а правят... те сляпо ще следват всяга е¿ na директива, коя- то може да е очевидно нелодходяща или погрешпа. Едно *or* важ- ните социални последствия на реакцията на хргісимата зависи- мост е, че тя силно намалява шансовете административните греш- ки да бъдат бързо разпознати и коригирани с предложения и оп- лаквания от страна на рабогниците или други форми на обратна информация, на която обикновено може да се разбита, когато се допускат груби греиіки.“ (46)

124

Виждаме, че И. Маркс и Ъ. Джанис, както и повечето нсихо- лози, колто вземат отношение към състоянието на подчинение- то и покорната зависимост на авторитетите, обикновено влага т негативно съдържание в иптерпретацията на този феномен. Само по себе си подчинението, противопоставено на независимото дей- ствие и на иновацията в поведението, може да се приеме като отрицателна поведенческа характеристика. Но в аспекты на *бен-* ствените ситуации такава категоризация не би трябвало да се приема безрезервно. Въз основа на редица соіtиологически и социално—психологически изследвания е доказано, че най-ефек- тивно ръководство и ця іоетпата стратегическа дейност за възста— новителна и спасителна работа при бедствие са реализирани от такива ръководители и работници, които ne са лично въвлечени в кризисните преживявания на бедствената ситуация (47). Тези xopa действително са изпълнявали най-адекватната спасителна работа на възстановителния период. Засегнатите в една или друга степен xopa, попаднали в обсега на бедствието, обикнове- но са най-активпите, но не най-ефективно действащите лица в *спасн*те*пннre* и възстаноялтелните операі ии. Подобно *нъ*блю- авани факти ііри значителни бедствия показват, че па практи- Ка не сыіtествува такъя проблем, койз о чувствително да проти- вопоставя ролите на лидерите и ролите на изпълнителите. Тен- денцията къ.м отдаване на *поеече* права на лидерите не е при- знак на покорна зависимост, а естествено необходимо разпреде- лепие на усилията за справяне с критичната ситуация.

В границите на критичния аспект на анализ на иовешките преживявания и поведенческите тенденции са включепи и про- бленя като: търсене на отговорност и приписване на вина; случаи на плячкосване на иму щество; поведение на нетолерантност, враждебност и ііезачитане на социалните и правни'ге норми. Вк іючването на този кръг от лроблеми към тематичната облас г на индивидуалното, груповоз’о и масовото поведение в смтуации на бедствия е базирано на наблюдението само на единични слу- чаи и на хипотетични предположения за възможните реакции на човека в условията на рязко нарушен жизнен комфорт.

*Мриписването* на *аина* се предполага, че възниква като ре- акция, конструираща форма па поведение, „дълбоко вкоренено

125

в индивидуалните психични ripoltecu, които биват извикани от бедстяието“(48). Т. Драбек и Е. Куорантели, под Јържат тезата, че пострадалите oa бедствията xopa са склонни на „безмилост- но търсене на изкупителнл жертви, които да бъдат обвинени за разруівенията и загубата на иовешки живот“(49), обикновено гіосочват, че тази реакціія възниква при бедствия, които зависят crr „човеіиката ръка“. Те отбелязват: „ТазН тенденция да се търси у *соло,* а не в *сакоо* е причината. Обггкновено е след самолетни катастрофа, гіожари, срутвания и другя катаклизми, които не са причинеіш от природата.“ Смята се, че фрустрираният и пси- хично потиснат иовек, гіренебрегвайки обективните фактіі, търси изкугіителна жертва, като ііасочва своето недоRолство „нагоре ло йерархията на властта“(50). Предполага се, че гіри такиsа обсз'оятелства хората действа r по стереотипни модели на мис- жене, обикновено валидпи за нормалните жи гейски условия, в които за събитията и гіроцесите в обществения живот са отго- ворки различните инстанции от йерархията на аластта. Таэи сте- реотипна нагласа от своя страна се приема като фактор за по- грешно определя не на *отгоаорността* за катастрофите и бед- ствените последици. В рамките на такова обяснение за търсе- не на отговорііост и гіриписване на вина е и твърдението, че в следкритичната ситуация хората лесно биват въвлечени в пове- дение на нетолерантност, враждебност, агресия и умишлена дезорганизация. Описанието на тази емоциоііалноповедениеска картина обикновено е следното: „СимNтомите на агресия стават силно видими сред oнaзи част от населепието, което се възста- новява от бедс гвието, *особено* сзіед като най-Іісотложните спа- сителни и възстановителни операции са приключеіш. Готовност- та да се даде изблик на гневната омраза, разгорещеното осъvда- не, особено на местните ръководители, е навярно най-іііироко іізявената гіроява. По-лека форма на агресивпа раздразнител- ност могат да бъдат умииіленото неспазване на официалните разпоредби, високата степен на иувствителност спрямо възмож- ните незаиитания или неравенства при разгіределянето на оскъдните зaпacи и водозрителното недружелюбно отношение към „външните xopa“. Доминиращото емоционално настроение 'іесто включва известно саиозащитно оттеглене: „Преминах гірез

126

адски мъчения и от ceгa нататък възнамерявам да бдя само за номер едно — за мен и за това, което е мое.“ *(51)*

Феноменът „приписване на вина“ и серията свързани с него емоционални и поведенчески реакции на индивидите, преживе- ли бедствени ситуации, е проблем, който не се интерпретира единодушно от изследователите в тази област. Разбира се, не се изключва възможпостта мзобщо за поява на такива ефекти при бедствия. Въпросът, който възниква обаче, е на друго равнище на анализ. Под сомнение се поставя, че: а) тези ефекти възник- ват по принцип след всяко бедствие; *6)* тези ефекти са масова черта на следствената ситуация; в) тези ефекти са даденост на индивида, а бедствената ситуаі ия е само един возможен сти- мул за тяхното проявява не.

Съдържателна критиина преценка на предположенията за негативното гіоведение на xopa га, преживели бедствия, е наііра- вена от Р. Бюхер, който се спира главно на ключовия въпрос за приписването на вината. Изхождайки от емпирлчните данни, събрани за xopa, които са преживели бедствия, Бюхер обобща- ва: „Първо, става ясно, че проявите на враждебност не биват просто прибързани изблици, а кулминация на един твърде дълъг, свързан процес. Второ, разсъжденията на респондентите са твърде последователни с начигіа, по който те структурират си- туацията. Определяйки това като „ирационално“, пзучаващите вината налагат свои собствени оценъчнм предубеждения към ситуацията. Това ги е накарало да отхвърлят силно значимите даіши като несвързапи с „по-дълбоките мотивации“. Tpemo, ;Јан- ните ітосочват ясно, че яината не бива tефинирана и канализи- рана посредством социалното взаимодействие и въз основа на взаимното разбирапе. И накрая, вината не е обща uepтa на *бен-* ствието.“ (52)

Следвайки в едпн по-свободен план обобщенията ва бюхер, бИ MOFлo да се дo6aви, че гіриписването па вина няма нищо общо с ирационалната реактивност на човека в бедствеііи ситуацим. Такава критичиа тенденция е силно ограничена no мащаб м пе- стота и е возможна само при обстоятелствата, когато засегнати- те от бедствието действително се натъкват на видими слабости на лица и инстанции, които носят реална отговорност за причи-

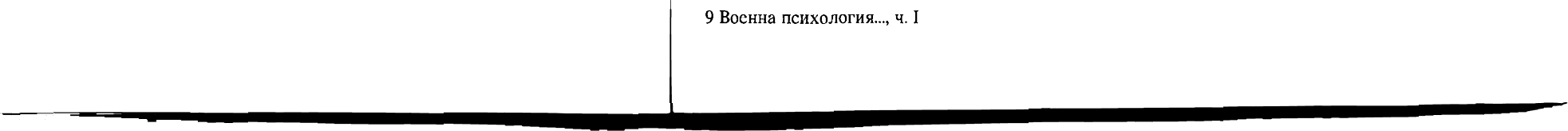
127

няване на бедствието или са сt=анали ііречка за ускоряване па възстановителните работи. Бстествено е, че при такива обстоя- телства враждебната нагласа не е импулсивен и прибързан из- 6лик, а следствие от процес на неформално взаимодействие, на размяна на мнения и общо дефинирани критични преценки и предявени, изисквания към носещите отговорност инстанции. В литературата от изследванията на бедствията няма системни емпирични данни, които да показват картина на физииеска аг- ресивност и поведения на масово саботиране на възстановител- ните работи, Единични случаи представляват действията на гра- *бежа, кои*то ло същество не са ефект на бедствията, а просто съвнадения, които са удобни за драматизация на ситуацията и за разпространяваНе на тревожно слухове.

*КонстрАктивно поведение в бедствени cumуациы* Противо- полонно на стереотипа за паническия характер на поведението при бедствия емпиричните социално-психо логически и социо- логически изследвания систематизират данпи, които насочват към изграждане на друг образ за действията на човека в кризис- ни обстоятелства. Поставяйки акцента върху позитивните ха- рактеристики на човека, преживяващ епизодите на бедствията, Е. Куорантели и Р. Денис пишат: „Бедствията са главно средст- во, с което човек може да наблюдава както героизма, така и стра- данието. Героизмът е рядка и ценна черта и бедствията дават възможност личностната енергия да преодолее опасността и страха. Бедствията също илюстрират възможностите за човеш- ка трагедия, и по-специалпо вездесъщността, неизбежността и произволността на страданиез о. Най-големите способности на човек мога г /ta бъ/tат проявени, а неговата способност да посрещ- не страданието и трагедията бива подложена на сериозно изпи- тание.“ (53) Преживяването на бедствените нещастия, колкото и юлеми и неизбежно да са те, колкото и неподготвени да са за тях хората, никога не са посрещани с пасивно примирение. Из- правен пред нещастието, човек дори и при най-малкия шанс за оцеляване не изоставя поведенческата стратегия на борба, на търсене на изход, на проявата на алтруизъм и солидарност. Ако за паниката, апатията и другите сродни черти на поведение при бедствия се доказва, че са огранмчени по обхват и честота, то за

цялостната гама our конструктивни поведенчески изяви в кри- зисни ситуации са натрупани множество изследователски дан- ни, които разкриват почти универсалния характер на позитив- ното действие на човека при подобно обстоятелства. Няма нито един изолиран случай, за който непосредствените наблюдатели и професионалните исследователи са предоставили информация, описваща безусловното капитулиране па групите и общностите пред лицето на бедствените събития. Обикновено тълкуването на такова поведение се е свеждало до действието на вродения ипстипкт на човек за живот. Но когато се стигне до анализа на солидарност, героизъм и саможертва при бедствени ситуацим, този принцип става твърде нено tходящ като изходна предно- ставка за теоретичпо обяснение. Редица въпроси възникват ви- наги когато се прави опит за инвариантен анализ на положител- ното човешко поведение при бедствия. Защо човек рискува соб- ствения си живот, за да спасява непознати xopa? Какво кара много xopa доброволно да дават средства и труд за облекчаване на страданията на пострадалите от бедствия? Защо винаги възниква спонтанна реакция на критицизъм спрямо ръководни инстанции и специализирани звена, разминаващи се с първич- ните потребности и други екзистенциални проблеми на поразе- ните от бедствието xopa? Ситуацията на конкретното бедствие би умножила неколкократно тези обобщаващи въпроси, които в крайна сметка се отнасят до конструктивния критицизъм и ал- труистичната нагласа на съвременния човек.

Процесът на чонеіикото всекидlіевие не е изо іиран от труд- ни ситуации: преживявания на несправедливости; разминаване със социа лните очаквания и множество други ру тинни несъвършенства на непосредственото битие. За разлика o6aue от критичните проблеми на всекидневието бедствията засягат базисни потребности и ценности, за които човек не може да пра- ви компромиси. Ценността на живота, потребността от психич- по равновесие и материалната основа на непосредственото съще- ствуване на неща, които стоят дълбоко в мотивацията за пози- тивните индивидуално и масово поведение по време на бедст- вия. В ценностната система на съвременния човек (независимо от неговата принадлежност към едно или дру го общество) за—



128

129

щитата на основните екзистенциални потребности не гіод іежи на обсъждане. Те се защитават от всеки и при всякакви обсточ- телства. Разбира се, такова обобщенле не трябва да се приема като буквална уравниловка на поведенческа изява. ЕдНаКвите ценности не означават еднаква сила на мотивацията за поведе- ние. Социалните ценности, станали даденост на Аз-а, са свърза- ни с различна степен на убеждение. Този широко доказал факт обяснява както колебанията, така и понякога фанатиината по- следователност на чояека, защитаващ приетите от него цеппос- ти. Колебанията в директната зависимост на поведението от личностііите цеііности стават още по-чувствителни, когаз о з ова отноіиение се развива в контекста на бедствените ситуации. Дори и най-общият поглед вьрху изследванията на поведението при тези обстоятелства показва, че т. нар. алтруистично поведение е зависимо не само от ценностното съдържание на „Аз-концепци- ята“, но е опосредствано, и то в голяма степен от конкретния израз на характеристиките на даденото бедствие: от неговата застрашаваща сила; от степента на неговата неочакваност; от неговата повторяемос т s миналото; и me на последно място от iіракти ческата готовност на поразената общност да се справя с подобlіи ситуации.

Бедственият епизод е среда за изпитание на дълбочиііата на алтруистиините нагласи на човека. За разлика от проявата на алтруизъм в рутината на всекидневието, където индивидът раз- полага с повече или по-малко заучени модели на такова поведе- ние, то в условията на бедствието благонамерената нагласа не- винаги се разгръща в адекватен алтруистичен жест. В ситуаци- ята па обърканост, на индивидуална и £'рупова дезорганизация добрите намерения на чояека много често остават потиснати от нестанд•\* ните условие на дейс’гние. Както показват редица конкретни наблюдения, поведението па взаимопомощ може да породи повече обърканост и неадекватни реакции, отколкото предизвиква естествената паника. Практиката е показала, че ефективността на алтруистичната поведенческа тенденция при бедствия е най-адекватна, когато е включена в рамките на ин- ституционалната, организираната спасителна работа. Конструк- тивното поведение, посрещащо разрушителния удар на бедст-

130

вията, е комбиІіации, а в най-добрия вариант единодействие меж- ду неинституционалното и организираното, т. е. — институцио- налното действие на спасителните и възстановителните звена. Тези две форми на поведение имат едни и същи цели, но са ос- новани на различни организационни основи.

Неинституционалното поведение има неформална организа- ция. То е мотивирано от желанието за личен принос в облекиава- нето на състоянието на пострадалите, в спонтанното вклюиване в спасителните и възстановителните дейности. Непланирано е и е с различііа степен на аНгажирапост и постоянство. Тук на преден план излизат моралният патос, мотивацията за алтруистичен акт, емоциоНалният натиск, който вклюива всякакви лични оиаква- ния от външно одобрение, от морално и материални вознаграж- дения за вложените усилия и поетите рискове. Индивидуалното и масовото поведение в този контекст са израз на ценностни и социални чувства, които са актуализирани от кризисните и тра- гичните последствия на бедствените епизоди.

На коренно различен приніlвп е основано и организирано поведението на спасителните и други видове звена, които оказ- ват професионална помоіц на поразеното от бедствията населе- ние. По същество тук индивидуалното и груповото поведение са форма на изпълнение на професионалните роли, заучени в миналото и вече реализирани в други аналогични и сходни си- туации. Поведението от този тип е под прекия контрол на фор- мално установените норми на поведение. Посредством тези нор- ми се преценяват индивидуалпото и групово то поведение на участниците в спасителните и възстановителните операции при бедствията. Професионалните звена, включени в контекста на поведението при бедствия, реализират своите действия незави- симо от процеса на пеформа іните, непланираните поведенчес- ки инициативи на доброволците от и извъііоблас гите, засегнатп от бедствията. На практика в ситуацията на бедствието инсти- туционализираните и неинституционализираните форми на по- ведение са естествено свързани и като цяло представят общата картина на човешкото поведение, обективно изисквано от създа- дените кризисни условия, Р. Денис и Е. Куорантели в специал- но посветена публикация по този проблем развиват идеята, ne

131

гіри іtзследването на поведение в ситуаціtите на бедствия е не- обходимо да се обединят в единен изследователски гіодход пep- спективата на теорията за коітективното лли неинстлтуциона i- ното масово поведение и организационната теория за институ- ционалното действие. По-конкретно авторите посочват, чв „ни- кой социологически анализ на груповото поведение при бедст- вие не може да използва само организационната или само ко- лективноповеденческата гіерсгіектива... и двете гіерспективи са не само необходими за целите на описанието, но... те са необхо- диміі и за обяснението на феномена като цяло“ (54). Денис и Куорантели предлагат това обобщение не просто като хипоте- за, а по-скоро като из вод о г множеството емпирични изс:іедsа- няя, част от които са реализііраН и с тяхііо участие. С.uиcълът на обединяването на посочените изследователски подходи е стъпка напред в преодоляването на традицията към поведение- то в ситуациите iaa бедствие да се гледа като на две теоретиино разграничени области. На една страна се поставят като автоно- мен предмет на обсъждане разнообразните форми на поведение на жертвите на бедствието, на друга — стратегията и действията на „спасителите“, представени от различните постоянніі или временно формирани социа›энм единица. Ако се приеме и след- ва подобно разграниченііе, то това по същество означава, че кон- структивното поведение в ситуации на бедствия преоб задава- що трябва да се търси в границите на действията на спасител- няте звена, и обратііо - когато става sъnpoc за паника, дезорга- низация, страх, апатия, безсилие ii други форми на страхови из- живявания, — всичко това се прііписва на поразените от бедст- вения удар индивиди. Отказът да се под/tържа стереотиі іът, че жертвите, преживяващи криза, се характеризират с поведеНие на окс -вление и паника, е резултат от „елиминирането на ня- ко эко погрешни идеи за бедствието, базиращи се на популярни- те предубеждения“. Противоположно на тази представа се е утвърдила по-реалистичната преценка, ne т. нар., жертви на бед- ствието развиват тенденция на индивидуално и гру повото гіове- дение, което чувствително допринася за справянето с кризисна- та ситуация. Факти, подкрепящи тази поведенческа тенденция, биха могли да бъдат иліострирани от проsеденото у нас изслед-

132

ване на поведенческите ефекти от станалото през 1977 г. земет- ресение в Свикtов *(55).*

Изследването е проведено непосредствено след първите дни

на земния трус, довел до разрушения и физически жертви, до създаване на необичайна стресова ситуация, продължила ня- колко десетки дни. Такова бедствие с такъв трагичен ефект не е преживявано от нас от цяло едно поколение. В този смисъл бед- ственото събитие е крайно изненадващо, сварило е хората с ни най-мъзка готовност за защита, основаваща се на минал опит или някакъв вид тренинг. Поведениеските реакции на преживе- ния бедствен епизод са се проявили в многовариантни форми: ограничено случаи па паническо повеј ение; страхови очаква- ния за повтаряне на земния трус; изострена бдителност за всеки шум ипи движение на предмети, наподобя ваттtи началото па зе- метресение; доминиращо центриране на мислите и всекиднев- ните разговора върху преживяното бедствие. Доминиращата характеристика, която обхваща цялостния епизод на преживя- ното бедствие, е тенденцията на конструктивно поведение’. Про- ведените интервюта и беседи, проучването на док ументи и единични случаи, както и включените наблюдения, реализира— ни от изследователския колектив, разкриват следпите по-зна- чителни емоционални и поведенчески тенденции, появили се като отговор на създадената кризисна ситуация:

1. След нзлизането от първоначалното состояние на обърка- ност при възприемане на неочакваното събитие, след адаптира- нето към факта, че нещо необикновено се е случило, преоб іада- ващите реак tии са били мислите и действии та за спасяване на себе си и на близките. Такава поведенческа тенденция е присъща почти при всички значителни бедствия, застраіпаващи физичес- ката цялост на хората. Оценена като цяло, тази поведенческа ре- акция е израз на адаптация и борба с кризисната ситуация. Почти автоматичното включване в такава форма на поведение изпре-

’ В българс ката литература проблематиката за копструхтивната ориепта- *и,ия* на социалното поведение в сложни житейски ситуации е разглеждана в един доста обширен теорети ueн ллан от Г. fіолов в следните негови мовогра- фии: Критични ситуации и масова психика; Личността в критични ситуации; Опасност п психп чна промsна; Бедствие и масова психика.

133



варва официалните спасителни операіtии и с топа намалява орга- низационното lіапреvение, което е неизбежно и за нaй-писоко квалифицираните оперативна звена, действащи в условията на бедствия. Отнемането на възможността за оказване на помощ на най-близките, което професионалните спасителни звена често практикуват, за да не се създават безредлци, е в повечето случаи мярка с неFативни последствия. Ts създава силна фрустрация, увеличавапе на социално-психиинот напрежение във взаимодей- ствията и, не на гіоследно място, може да стане умножаваща се трудност за първона'іалното оказване на помощ на пострадалите.

1. Друга форма на конструкзивііо гіоведение в ситуацията на земе'гресеішето в Свищов е било доброволното участие я спаси- а елните работи. Струпалите се xopa на .иястото на разрушенията ne са били само пасивни и .чюбопитни наблюдатели. Те са пред-

.загали своя труд и конкретно са по.чагали на организираііите зяена. Тази форма па реакция също се обсъжда като широкораз- пространена в подобни ситуации. В специаітизираната литерату- ра за бедствията обикновено с факти от такова естество се опро- вергава стереотипът, че кричите при бедствените ситуации „тла- скат“ масите по посока на бягство от поражения район. Данните от земетресението в Свищов са в съгласие с аналогични факти от други подобни изследвание, доказващи, че движението към центъ- ра на бедственото събитие е по-често срещано, отколкото бягст- вото. Мотивацията да се пщодолее кризисната ситуация е по-силпа от уллахата, оз’ отказа за борба и приемането на капиа улацията. Тази тенденция не е израз само па строго индивидуална нагласа, тя се преоткрива на масовоповеденческо равнище. Социалният опиа' на съвременния иовек многократно е потвърдил, че незави- симо от трагичните последствия, от тежките за губи и лишения в крайна сметка обществото е способно да преодолее кричите, при- чинени от природата или някакви човешки грешки. Нещо пове- че, съществуват случаи, при които възстановителните дейности след бедствия не само връщат общността до предишното и нор- мално за съществуване състояние, но извеждат качеството на нейното битие на сравнително по—високо равнище. Следвайки тези факти, може да се каже, че в индивидуалния и в груповия акт на борба, на противопоставяне срещу трагичните последствия от

134

бедствията (наред с личниае умения и качества) се о ікрива в снет вид в социалното самочувствие па иовека — продукт на съвремен- ния социокултурен контекст. Казано с други думи, въпреки зра- гизма на преживявапе на природни и сродни на тях физически бедствия човек е развил активен механизъм на адаптация, в чия- то основа стои практическият опит, че такива кризи са преодоли- ми, каквито и да са вариантите на техните прояви.

1. Към позитивната атмосфера на началото на възстановител- ния период след земетресението в Свиіцов бе установена степен на активизирапе на солидарността между хората. Този феномеп, също регистриран и я други изследвания, обикновено се обяснява с факта, че човек в критичпи ситуации се чувства силен, когато може да раз'піта па всеки, коітто е до нет. Натискът на бедствията на пщктика доказяа, че единодействиез'о л солидарността пред- ставлява'г необходимо оръжие в борбата за оцеляване. Получил нодкрепа от съвсем непозна ги xopa, отделният индиьи/t „видимо“ чувства ценносгга на солидарността. Неслучайно се отбелязва, ие след разтърсващи събития хората са склонна към позитивни жи- тейскофилософски преоценки на своето социално поведение, на отношенията си с близките и другите от заобикалящия ги кръг. В духа на такава нравствепо-критична самопреценка човек е скло- нен да преодолее враждебните си чувства към някого и към нещо, да забрави обидите, да отложи понякога дълю изработваните так- тики за отмъщение. „Струва ли си всичко това?“ Много xopa си задават този въпрос, разсъждавайки за конфликтни отношения и негагинни нагласи, вгорчаващи нсекидневното им общуване.

Трудно може да се онредели колко траен е ефектът на нрав-

ствения ка гарзис, предизвикан от беде гнените събития. Но едва

:іл е справедливо да се отре че, че тези состояния на отношение към себе си и към другите са без всякакво значение за положи- техните промени в личността и обществото. Кризисните съби- тия, когато са съдба не на oтдeлния човек, а на големи групи и общности, остават трайно в колективната памет и действат като социализиращ фактор не само за непосредствените участници в тях, но дори и за поколения след това.

Конструктивното поведение в бедствени ситуации се реали- зира в две форми: а) споіітанното, неформално структурирано

135

действие, и 6) институционалііо утвърденото и формално контро- лирано'го действле на специализираните за такива ситуации зве- на. Социологическите и соіЈиално-психопоглческите лзс іедьания на бедствията обхващат и двете форми, но предпочитанията са повече на страната на неформалните поведенчески лзяви. Спон- танното поведение е неоиаквано, трудно прогнозируемо, зависе- ло от множество личностни, ситуативни и социалнокултурни фак- тори. Обикновепо изследователите се вклюиват в бедствените си- туации след преминаването на началната фаза на бедствената криза. Тази обективно заложена пpeuкa да се обхване буквално цялостният бедствен епизод в границите на едни системни на- блюдения и проучвания винаги оставя у изследователите едно спотаено чувство на недоволство за незавършеност на тяхната работа. Всяко ново изследване се сблъсква с този проблем, а това още повече обвързва социалното изследване с тематичната об- ласт на неформалното поведение при бедствия.



Сравнено на пръв поглед със спонтанно яъзникващоао пове- деііие в условията на бедствия, поведението на организирани те сласи'гелни звена мато че ли не се нуждае от, специални изслед- вания. Всичко се свежда до въпроса за тіре t•ариі'елен тренинг, за професиоііалііо усъвършеlістване на членовете на спасител— ни the е/ ини ltu, нреЈtназначени за действие в условията на бедст- вия. Поддържането на тази традиіtия намира подкрепа в преоб- ладаването на успешните действия на организираните cl іаси- телни единица. В резултат на това практиците вярват, че пове- че средства, повече кадрл и по-суров тренинг са необходими, за да се посрещне и най-суровата ситуация на бедствие. Въпрос па професионален престиж е да се смята, че бедствията и техните последствия са в „спасителните ръце“ предимно на специализи- раните професионални инстанции.

Противопоставянето, макар и непреднамерено, на институ- циопалното и неинституционалното поведение в ситуации на бедствия резултира в няколко взаимносвързани проблема, виа- сящи известни затруднения при действието на иовешкия фак- тор за справя не с кризисните обстоятелства.

* 1. Създаването на масовата нагласа, че отюворност'га за спра- вяне с бедствията се отдава главно на специализираните звена,

136

може да доведе до нама іяване па степента на гоговност на ма- совия човек за самозащиз'а в подобііи ситуации.

* 1. Неадеква гните оиаквания към институционалните звена прави тяхната дейност обект на съіцо така неадекватна критика от страна на членовете на дадената общност, попаднаіта в обсе— га на бедствието. С този аспект на пораждащо се отношение могат да се обяснят много от негативните явления при бедствия, като недоволството и враждебността, търсенето на изкупител- ни жертви и т. н.
  2. Членовете на институционалните звена, действащи в труд- ните условия на бедствията, не са застраховани от появата на страх, паника, дезорганизирано поведение и изобщо на всичко това, което може да преживее обикновеният човек в опасната ситуация. Съществуват изследователски факти, които показват, че в отделни фази на бедствията институционалните лидсри губят контрол върху събитията и често са замествапи, и то с голям ycпex, оз’ неформалните, с іучайно появяяаіци се лидери. Напредъкът н ’георетичпото осмисляне iia индиви tуалното и масово го поведеііме в условията на кризи не би могъл да от.мл не палагаща га се практическа потребност от търсене на средства и подходи, стимулиращи съгласуването на институіtионалното и неинса итуциоііалното новедение, съпътсз ващи всяко значи- телно бедствие. Приемането на този, понякога 'iрудно забеле- ним проблем като практически възчожеіі може J а се смята за принос към усъвъриіенстване на обиtата стратегия за констру к-

тивно поведение в ситуации на бедствия.

ЛИТЕРАТУРА

1. F г i i z, С. (1968). Diastases. in D. L. Sills (Ed.) International Encyclopedia of the Social Sciences (Vol. 13). New York: Macшillian Company and Free Press, р. 202.
2. I b i d е m, р. 202.
3. В г о w п 1 е е, А. (1931). Diastases and Disaster Relieï. In Е. Seligman& А.

Johnson (Eds.). Encyclopedia of the Social Sciences (Vol. 5). New YOГk: Macmillian

Company, р. 161.

1. Q u а г а л i е ll i, Е. & Dynes, R. (1970). Ediiors’ Iлlroduciion. Orgaлizauoлal and Group Behavior in Diastases. American Behavioral Scientisï, Vol. 13, pp. 325—326.

137

1. I b i d e m, pp. 326.
2. G o o d w i n , D. (1983). Phobia. The Facts. Oxford: Oxford University Press,
3. F r i i z, С. & Marks, Е. (!954). The NORC Studies of Human Behavior in Disasters. Journal of Social Issues, Vol. 6, р. 30.
4. I b i d е m , р. 30.
5. W а 11 а с е, А. (1968). Mass Phenoшena. In Inter national Encyclopedia of the Social Sciences (Vol. lo). New York: Мас millian Company and Free Рress, р. J7.
6. Q u а r а n t е 1 1 i, Е. (1954). The Nature and Conditions of Panic. The American Journal of Sociology, Vol. 60, р. 269.
7. I b i d е m, р. 269.
8. I b i d е m, р. 270.
9. I b i d е m, р. 270.
10. I b i d е m, р. 270.
11. I b i d е m, р. 272.
12. I b i d е ш, р. 261.
13. I b i d е m, р. 272.
14. I b i d е m, р. 274.
15. I b i d е m, р. 274.
16. I b i d е m, р. 275.

21. I b i d е m, р. 275. 2.2 I b i d е m , р. 275.

1. К i I р а t r I с, F. (1957). Problems of Perceptions in Extreme Situations. Human Organization, Vol. 16, р. 20.
2. I b i d е m, р. 20.

25. I b i d е m, р. 20—21.

26. I b i d е m, р. 20—21.

27. I b i d е m, р. 20—21.

28. I b i d е m, р. 20—21.

29. I b i d е m, р. 20—21.

30. I b i d е m, р. 20-21.

1. I b i d е m, р. 22.
2. I b i d с ш, р. 22.
3. I b i d е m, р. 22.
4. I b i d е m, р. 22.
5. W i 11 i а m s, Н. (1957). Some Funclions of Communication in Crisis Behavior, Huшan Organization, Vol. 16, р. 16.
6. I b i d е m, р. 17.
7. I b i d е m, р. 17.
8. I b i d е m, р. 17.
9. I b i d е m, р. 17.
10. I b i d е m , р. 19.
11. D r а b е с k, Т. & Quarantelli, Е.' (1970). Scapegoats, Villians and Disasiers. Transactions, Vol. 4, р. 12.
12. J a n i s, I. (1970). Problem of Theory in the Analysis of Stress Behavior. In

R.R. Evans (Ed.). Readings in Collective Behavior. Chicago: Rand McNally& Company, pp. 160-161.

138

1. W а 11 а с е, А. (1968). Mass Phenomena. In Iniernational Encyclopedia of the Social Sciences (Vol. lo). New York: Macmillian Сошрапу and Free Press, р.
2. J а п i s, І. (1970). Probleш of ТЬеогу in the Analysis of Stress Behavior. In

R.R. Evans (Ed.). Readings in Collective Behavior. Chicago: Rand McNall у& Company, pp. 161.

1. М а r k s, М. 1. (1979). Living with Fear: Understanding and Coping with Anxiety. NeW York: McGraw-Hill, р. *55.*
2. J а n i s, І. (1970). Problem of Theory in the Analysis of Stress Behavior. In

R.R. Evans (Ed.). Readings in Collective Behavior. Chicago: Rand Mc NaIly& Compan у, pp. 161.

1. F r i t z, С. (1968). Diastases. in D. L. Sills (Ed.) lnternational Encyclopedia of

the Social Sciences (Vol. 13). New York: Macmillian Company and Free Press, р. , 202.

1. В u с h е r, R. (1957). Blame and llostility in Disaster. The American Journal

of Sociology, Vo1. 62, р. 467.

1. D r а b е с k, Т. & Quarantelli, *Е.* (1970). Scapegoats, Vilfians and Disastcrs. Transactions, Vol. 4, р. 12.

5.0 I b i d е m, р. 12.

1. J а п i s, І. (1970). Problem of Theory in the Analysis oï Stress Behavior. In

R.R. Evans (Ed.). Readings in Collective Behavior. Chicago: Rand McNa1ly& Company, pp. 161-162.

1. В u с h е r, R. (1957). Blame and Hostility in Disasier. The American Journal of Sociology, Vol. 62, р. 467.
2. Q u а г а п t е I i i, Е. & Dynes, R. (1970). Ediiors’ *lntroduction:* Organizaiional and Group Behavior in Diastases. American Behavioral Scientist, Vol. 13, pp. 325.
3. D у n е s, R. & Quaranielli, Е. (1968). Group Behavior under Stress - А Required Convergence of Organizaiional and Collective Behavior Perspectives. Sociology and Social Research, Vol. 52, р. 428.
4. И о л 0 В, г., Градев, Д., КрумоВ, К., Паспапанов, И., КиСКИНОВ, Ч. (1977).

ЗемеТресеНиеТо и амплИТ Дите на пСИхикаТа. С0фИЯ.

139





**БОЕН CTPEC**



*Гл. ав д-р Георги Карастоянов*

* 1. **CЪLL{HOCT НА БОhНИЯ CTPEC**

Още в края на Х1Х век са описани психични реакции, йони- жаващи способностите на войниците в боя. Поради пеизяснения и.u характер са ги нарекли с общото понятие „носталгия . През Първата световна soйiia психичните расстройства в резултат на бойни действия са били огіределяііи с термина „снаряден iuoк (shell shock) поради допускането, 're тези расстройства имат opгa- ничен характер и са вследствие на уяреждания на мозъка от из- бухнал в близост снаряд. През Втората световна война се използ- вал терминът „фронтова умора“. *В* началото на *50-*те години се въвежда терминът „стресови расстройства“, а понастоящем за описание на ефектите на стреса на бойното поле *се* използват понятията като „реакция на боен cmpec“ (combat slress reaction),

„бойно истощение“, „бойна умора“, (battle fatigue), бойни стресо- ви расстройства (combat stress disorders — CSD), посттравматично стресово расстройство (post-traumatic stress disorder - PTSD).

Стресът е физиологичен и психичен процес на реагиране и справяне със заплахите и промените в живота. (1) В бойНата дей— ност елииинирансто iia стреса е както неяъзможно, така и не— желателно. Изх yc t'ьото на поймата изисква противникът да бъде подложен па по—голям cmpec, за да загуби желание за борба. На бойното поле и двеа е страни се опитвам да го паправят и всяка страна подлага войниците си на силен cmpec, за да причина още по—силен cmpec на войниците на противника. Макар че основна- та адаптационна зада ча на стреса е да запази жив0тd, ИЗиСква- нията на военното дело към стреса са по-ра злични. Те са да поддържа такова ниво на физиолоFична, емоционална и когни— тивна мобилизация у военнослужещите, което да дава възмож— ност за успешно изпълнение на бойните задачи, понякога без

140

значение да эи това доприпася за индивидуално го им оіје іива- не. За да се спечели сражеиието или войната, стресът на бойно— то поле трябва да се контролира, а за да се контролира, трябва да се позпава.

Събитията или ситуациите, които изискват нерутинна про- мяна в адаптацията или поведението, се наричат стресори. Бой- ни стресори са всички стресори, на които военнослужещият е изложен по време на изпълнение на свързаните с бойната дей- ност задължения, независимо дали са следствие от действията на противника. Всъщност много стресори на бойната дейност са свързани с кома ндира, подразделение то, изиск ванйята на изнълняваните задачи (мисията), а също и с конфликти между изискванията на мисията и ли чния живот.

Стресори re в бойна га дейност се разгранииават на физичес— ки и психически. (2) Флзи ческите стресори имат јtиректен ефект върху 'i ялото. Те могат да бъдат външно условие на средата илл вътрешно физическо или физиологическо искане на човешкото тяло. Психичните стресори са тези, за които достига информа- ция до ума без директно влияние върху човешкото тяло. Тази информация обикновено е свързана с когнитивната или емоцио налната система, въпреки че най-често стресовата реакция е провокирана и от двете.

Физически стресори са

* *cmpecopиme на средата -* горещина, студ, влага, вибрации, iliyм, хипоксия (недостатъчеп кислород), дим, отрова, химика- ли, инфегциозни агенти, физическа работа, силпа светлина, тъмнина, мъгла и up.;
* *физио іогичните cmpecopи -* недостатъчен сън, дехидрата- ция, недохранване, лоша хигиена, мускулпа умора, отслабена имунна система, свръхизползване или недостаточно използва- не на мускулите, болеет или нараняване и др.

Психични стресори са

* *когчитианите cmpecopи,* като твърде много или твърде малко кнформация, сензорно претоварване или сензорна депри- вация, неяснота, несигурност, изолация, недостиг на време или чакане, непредсказуемост, организационна динамика, труден избор или отсъствие на избор и др.;

t4l

* + *емоциоиалните cmpecopи,* като заплаха от нараняяане, болест, болка, провал; загуба, предизвикваща страх и тревор— ност, загуба на близки, предизвикваіца тъга и печал; фрустра- ция, заплаха, вина, водеща /to раздразнение, гняв и омраза; загу- ба на вярата или духовна конфроптация и др.

*В* чисто практически аспект не съществува рязка граница между физически и психиини стресори. Психичните стресори биха могли да предизвикат същите стресова реакции както фи- зическите, например — намален приток на кръв към кожата, уве- лииаване на зениците, освобождаване на адреналин. Тези реак- ции влияят на индивидуалната уязвимост към специфични стре- сори. Физическите стресори са и психични, когато възприятие- ”iо за тях поставя високи изисквания или ііредставлява запііаха за психvічното благосъстояние на военнослужещия. Те създа- ват дискомфорт, ііамаляват концептрацията и влошават изпълне- нието, което може да предизвика емоционални реакции. Физи- чеспите стресори могат да в іияят и директно на функционира— нето на мозъка, а с това и на неговите възможности да се справи със стреса.

Повечето автори, изследвали факторите, причинили бойни стресови расстройства през време на войната във Виетнам, смя- тат, че основният източник на cmpec е бил, че войниците се чув- ствами лредадени от своите политически лидери относно мо- ра›эните основания на Rойната. (3) Руски автори посочват, че това е бил и осііовният стресор за руските военнос:іу жещи в първата война в Че чня. (4) Като най-силІіо с’гресово събитие във войііата във Виетнам се посочва отнемането на живота на про- тивников войник. Други силно въздействащи стресори са били с.иьрта иззи осакатеване го на колега, непрекъснатият страх, умората, мръсотията, Fладът. *(5)*

Военните кампаним след края на студената война не бяха свързана с продължителни бойни действия, но те показаха на—

.зичието на нови видове cmpec. Така например в Персийския за- лив въздействието на суровата среда и дискомфорта, който са изпитвали съюзническите военнослужещи, е *бчпо* мултипли- цирано от страха от иракските химически оръжия. Най-силни психични травми са били причинеііи от смърта или от осахатя-

ването на боен другар. (6) СтрСсът ог убиването на противников военносл ужещ е ІІамален, тъй като смъртта на поDечез'о нро- тивникови войници не е била причинена в пряк сблъсък лице в лице, а индиректно, чрез далекобойпи и високоточни средства. Но от друга страна, много войници са били травмирани виждай- ки осакатени иракски войници на бойното поле. (7)

Анализът на проблемите, свързани с бойния cmpec, би бил

непълен, ако не се опитаме да предскажем, доколкото е возмож- но, бойните стресори, които ще оказват влияние на психиката на воеііlіослужеііщте през XXI век. Вероятно *изолаи,ията* ще бъде един от тях. Очаква се да има периодіі в бойіtите дейс гвия, когато няма да има ясно очертана фронтова линия и кому нИКЬ- циите ще бъдат нрекъснати или блокирани. Гlодразделепията

ще се чуястват несигурни и безномощни от непредсказуема re удари на високоточни далекобойни удари (които биха могли да дойдат и от собс гвените силіі). Използпане го на дим и дру ги подобни средства, ограничаващи видимостта, ще предизвик ват

емоіщи като изоставеност, самотност и уяЗВИМОСТ.

Друг стресор вероятііо ще бъде *аисосият прои,ент на :›керт-* он от *конеени,ионални,* отолнн, *биологически* н *хи ичесси op»* wm. Увелииеиата мощ на бъдещите оръжия ще itмa както фи- зически, така и психологически ефект. Загубата на 40—60 9° от личния състав на подразделението за минути ще направи оста- налите жияи военнослужещи небоесгіособни. Бързата и ужасна см'ьрт на техните другари ще има силен ефект върху психичес- ката стабилност в боя. Оце іелите войници трябва да бъдат под- готвени да преодолеят травиата от масоно човешко упищоже- ние. Те трябва да бъдат обучавани да се възстановят еле/J =таки-

ва загуби и да се гірегругшрат така, че да нродължат бойните

действия.

Все повече нараства *несъотаетствието межд у чоаешси и технолоzични* оЬЗЗtожностп. Развитието на нови технологии увелииава броя на оръжията, които намаляват времето за реак- ция и променят условията на боя. Новите технолигии често ще превъзхождат възможностите па екипажите за *бои.* Бойните ма- іііини, можещи да действат във всякакви климатиини условия в продолжение на много деноноіі ин без презареждане, ще бъдат

143







ограничени cario от физическите возможности и ну ждите на екипажа от сън. Високоточните смъртопосни оръжия ще пони- жат възиожностите си вследствие на стреса и Войната умора на военнослужещите, които ги угіравляват. Далекобойността на оръжия'га и възможностите за откриваііе на цели и насоиване на оръжияз'а к'ьм тях (саа'елити, GPS) ще увели чат възможнос- титe на щабовете от тактическите \*вена да водят бойни дейст- віія на голям периметър. Увеличената смъртоносност на новите оръжіtя и съкратеното време за привеждането им в боя, както и употребата им понякога ще бъдат над възможностите па щабо- вете да ги контролират.

През 80-те годиніі руският спортен физиолог Юри Ханин (8) допуска, че двигателната актіівност е свързана с определено онтималгіо нипо на възбуда (cmpec). Когато човек е под това ниво, мой се чувства отегчен, апатичеп и е загубил съревнователния си дух, лесно се разсейва, іірави гpeiuкii и проізуски. Прекале- ната възбуда води до голямо разсейване яли пък до фокуслране само върху огіределен аспект на задачата, трудности с фината

.иоторна координация, трудности при избор кога и как да се дей- ства. Последствията от тези ефекти обикновегtо са свръхбезпо- койство, объркване и загуба на увереііост. Тази теория, възиик- ііала в спорта, е ваэіидна и за бойното гіоле. Огітіі.иалното ииво па възб уда е разлиино за ясяка задача п за всеки човек. Метафо- ричен израз на този възглед са струните на цигулката. Ако с гру- зите са прекалено отпуснати, няма да може да се изсвири и една вярна нота и звyкът, койю ще се получи, ще бъде глух и скърцащ. Ако струните са силно опънати, звукът ще бъде остър и прони- зителен и струііііте могат да се скъсат. Само при точно необхо- димата сила на опън струните създават хубава музика. Същият баланс се отнася и за бойния cmpec.

Ако не се познават собствените стресова реакции и се възпри- емат като опасни (като възнрепятстващи изпълнението на зада- чата или пък като заплаха за самооцеііката), стресовите реак- ции сами по себе си могат да cтaнaт допъриителен стресор. При много силна възбуда военнослужещият може да се вцепени (дори да се скове от страх) или пък да действа в гіаническа дезориен- тация. Ако стресорът или стресорите действат прекалеио дълго,

144

те могат да причинят физически и психически заболявания. Екстремният cmpec може да прииини дори бърза смърт вследст- вие на свръхстимулация или просто прекъсване на дейността на симпатикопата нервна система.

Оптималното ііиво на възбуда (cmpec) е различно за различ- ните задачи. Задачи, които изискват силно мускулно нанреже- ние, се изпълняват най-добре при високо ниво на възбуда (вди- гане на тежест). Задачи, които изискват фина мускулна коорди- нация и ясна мисъл (нощна снайперска стрелба) или пък изиск- ват задържащи действия (чакане нащрек в засада) могат да бъдат възпрепятствани, ако стресът не се контролира.

Установени са три етапа на адаптацията към заплашващи ситуации. Първият етап на тревога обикновено е много кратък и се актияира ііоведен ческия'г отговор „борба или бягство“. Изпълнението вероятно ще бъде влошеііо освен ако отговорът на войниците не е прост и инстинктивен (бягане или вцепенява- не) или не е добре оттрениран. Етапът на съпротива се достига, ако войникът успешно се справи със заплахата. Свръхвъзбуда- та намалява и войникът започва да прави опити за преодолява- не на стресора, да избяга от него или да се адаптира към него. Обикновено в етапа на съпротива изпълнението се подобрява. Ако се справи смс сз'ресора или се адаптира към него, войникът се връща съм нормални нива на cmpec. Етапът на истощение настъпва, когато военнослужещият не може да избяга, да пре- одолее или да понесе силния стресор. Изпълнението е силно влошено и даже военнослужещият може да cпpe да се действа. Той може да развие свързани със стреса негативни емоционал- ни состояния, разстройства и заболявания.

Мною фактори увеличават стщса и неговите негативно ефек- ти върху психмчното здраве на военнослужещите и и .ълнени- ето на задаиите в боя. Част от тези фактори са следните:

* яойипкът да е новоназнаиен в подразделението или да не е влизал в бой;
* притеспения за дома и близките;
* интензивни бойни действия с много убити, ранени и изчез- нали;
* недостатъчно реалистична (близка до боя) подготовка;

І0 Военна психология..., ч. I 145

* + ітішса на сгілотеност в подразделението;



* + недоверие в командира, оръжието и екипировката;
  + недостатъчен сън;
  + лошо физииеско състояние вследствие на лoiuo хранене и дехидратация;
  + неадекватна иліі недостатъчна информация;
  + віісока степен на несигурност и неяснота на текущото раз- витие на бойните действия;
  + неяснота на задачите и целите па нодразделението. Изпълнението на задачите нри първо участие в бойни дейст-

вия обикновено е ло-слабо от това, показано през времето на обучението. Относително по-висох е и рііскът войниците да бъдат ранени или убити. Това до голяма степен е вследствие на това, ne те все още не са се научили да разпознават и отговарят авто- матично на истинските огіасности (например специфичния звук на ›летящия снаряд). Подложени на екстремен cmpec, те вероят- *но* биха имали трудности с фокусирането на вниманието и при- помняне на това, което са учили гірез време на обуиението. Тях- ната неефекз’ивност до голяма степен е свързана и с провокира- на от страха умора. Слабого гіредставяне в нървия бой може да бъде избегнато в определена стегіен upeз сурова и реалистична бойна ііодготовка, по ие може да бъде тотално премахнато. Ако войникът оцелее след първата битка, неговите бойни умения бързо се водобряват в следващите няколко дни и седмици, дока- то достигне еъщата ефективност, каквато е имал *ио* време на обучението.

За оііитния военнослужещ етапът на тревога е главно очак-

ване. Той отговаре селективно и автоматиино на истинските опасности в боя. Когато започне да действа, незабавно достига етапа съвротива и остава спокоен, като се фокусира на изпълнеііието на задачите. Когато боят свърши, възбудата му се увеличава значіітелно.

Изграждането ii поддържането на опгималнн *бо*и*нп* умения не е еднократен акт, а непрекъснат процес. Ако военнослуже- щият продължително време не участва в бойни действия или нагіусне бойното поле, са възможни кратък спад в ефективност- та му, както и преживявания, сходни с тези, когато за пръв път

146

е влязъл в боя. Ако Войната единица понесе много жертви и шансът за оцеляване намалява, бойната ефекз'ивност на войни- ка също започва да спада. Това може да се случи след около 14—21 дни непрекъснати бойни действия или след неколкодпев— ни сражения, но при големи загуби за подразделението. Вой- никът започва да става по-предпазлив, страхува се да поема ини- циатива и действа нерешително. (9)

Бойният cmpec може да има позитивно влияние върху пове- дението па воеіяіослужещите, проявяващо се като бойна сгьяо- теност, вярпост към другите войници и към командира, иденти- фициране с традициите на частта, бдизезінос г, сила и издържли- воет, повишена толеран i нос г нри наличието на дискомфорт, болка и нараняване, чувство за цел, кураж, героични действия и соможертва.

Бойният cmpec може да придизвика и негативно поведение и криминални действия. Примерь за такова поведение са оса- катяване на мъртви противникови войници, невземане на плен- ници, убиване на невоюващи, измъчване, бруталност, убиване на животни, злоупотреба с алкохол и употреба на наркотици, плячкосване, мародерстване, бягство от боя, самонараняване, за— плати за убийство на i трекия командир, самоотлъчки, дезерти- ране и др.

Войната умора като ефект от стреса, на който са изложени военнослужещите на бойното поле, е често срещано психично състояние. С бойна yifopa се означават отпадналост и намалена ефективност вследствие на тежки и/или продължителни усилия, както и па продължителпо участие в бойни действия. Войната умора се отнася към този етап, в който мобилизираната от стре- совия процес епергия започва да намалява (т. е. към етапа на из- тощаване). Тя може да бъде както следствие на физически, така и на психически усилия. Недос гатъчнич г сън е свързан с друг тип умора, която е най вече психическа. В такива случаи военно- служещият има проблема с концентрацията, въпщки ne няма намалявапе на мускулпата и аеробната работоспособност. Продължителното психическо усилие, насочено към изпълнени- ето на определена задача, независимо дали изисква мислене или концентрация, също води до психическа умора. Изпълнението

147

прогресивно се влошава с времето и на 'іовек му се иска да cгipe и да се заеме с по-раз›іични пеща. Даже при няколко минути прекъ- сване, когато умът се занимава с нещо друго, значително се нама-



›зява психичната умора и се подобрява изпълнението на задачи- те. Физичесгото заболяване също води до умора. Xopa с грип или даже вастинка се изморяват много бързо. Те иcкaт да почиват ялп спят. Нивото на умората зависи от интензивността на работа- та, трудността на задачата, продължителііостта на усилията, об- щото здраве на военнослужещия. Един здрав и уверен воеіtно- служещ може лесно да се научи да носи и да са'реля точно с гра- натомет в мирно време. Но ако той никога ne се е учил да контро- лира страха си, много бързо ще се умори, даже от 10-секундпо прицелване, когато се намира ііод смъртоносен вражески огън. Той би мorъл да изпълнява само гірости задачи.

*Страхьт и умората beïicmoam по един и cыц начин и на тялото, и на психиката Страхът,* некто *и физическата ра- бота из‹w укват неговата енергин Това създава затоорен сръг - претовареният оойник, чувствайки се уморен, става много по- податлиа на cmpax Колкото е по-уплашен, толкоаа* птслоб *се чyacmoa и по-бързо се уморява*

Поведението при бойна yuopa *всяенс геие иь* боен cmpec *се* отличава със свръхбдителност, страх, нервност, тревожност, бес- покойство, раздразнителност, гняв, ярост, печал, тьга, cъмнeния, вина, безгрижие, за губа на увереност, загуба на вяра и надежда, дегіресия, емоционална гіустота, нарушения на сънs, ексцент- рични действия, избухвания, проблем и с концентрацията, лошо изгіълнение на служебните задължения, вцепеняване, гіани'гес- ко бягане, тотално физическо изтощаване, апатия, загуба на умения, забравяне, неадекватно говорене, недочуване и погрешно чуван , • •абост и парализа, халюцинации, зaб i уди. (10)

В резултат на преживян cmpec на бойното поле воевнослу- жещите са изложени на опасност от развитие на *посттраама- тично ciпpecooo разстойстоо.* То възниква като закъснял и/ или забавен отговор на стресогенни събитие или ситуаціtя на гірекомерна заплаха (краткотрайна или продължителна). Типич- ните симптоми на посттравматичното стресово расстройство вкліо'іват епизоди на повтарящо се изживяване на травматични

, 148

събития (бойни сцепи, трунове на приятель или врагове и т. н.) под формата на внезапно оживяване на минали сцени (flashbacks); емоционална притъпеност, отчужденост от другите xopa, лилеа па съзвучност спрямо заобикалящата среда, невъзможност за преживяване на удоволствие, избягване на действия и ситуа- ции, напомнящи за травмата, проблем и със спането, сънуване на кошмари, вина за извършени и неизвършени пеща, депресия, суицидни мисли. Обикновено същестпува чувство на страх и избяFване на сш'нали, напоянящи на пострадалия за първиина- та травма. (11) Много психолози смятат, че посттравматичните стресови симптоии са нормални реакции на преживян екстре- мен cmpec. Те стават психиино разсз ройство само когато болка- та от спомените или действията, които човек предприема, за да избяга от тези спомени, влияят негативно на професионалните или на личните цели в живота.

Между началото на заболявапето и травмата има латентен период от няколко седмици до няколко месеца (рядко повече от 6 месеца). Ходът на зdболяването е флуктуиращ, но в болшин- ството от случаите завършва с оздравяване. В малка част от слу- чаите заболяването може да нриеме хроничен характер с продължителпост много годипи и да иремиие в трайна промяна па личността.

Във войната във Виетнам около 25 'fa от участвалите за пръв път в *бойни* действия американски *во*и*ипцн* са развили *неблы:о-* приятно психически изменения, докато ранените, развили пост- травматично стресово расстройство, достигат до 42 *%.* Трудное- тите в адаптацията на ветераните от войната стават очевидно при анализа на различни актове на насилие, където тяхното у частие е забележимо. Тази тема се експлоатира нашироко от американската филмова индустрия и най-често ветерани'ге от Вьетнам са представени като прежиьяващи в някаква степен посттравматично стресово расстройство или пък действията им се обясняват с влиянието му. Класически пример е Рамбо от филма „Първа кръв“. Едпо изследване на 4264 ветерапи от вой- ната в Персийския залив показва, че 69 % от тях преживяват натрапииви спомени и сънища, 37 '7 избягват да си спомнят за войната, 39 % мзпитват социално отчуждение, 46 to са притесня-

149

ва ни от наруіііения iia съня, лесиа раздразнимост или хиперак- а’ивност. А почти една четвърт от всички лзследваня лица (26 to) посочват, че са гіреживеліі всички тези типични симпто- мы на посттравматично стресово расстройство. (12)



Сравнение то между характеристиките на психическото состояние на руските военнослужещи, участвали във военния конфликт в Северен Кавказ (1994—1996), с тези на военнослуже- щи, уиаствали в fiойни действия на територията на Афганистан през 80-те години, показва, че първите са знаиително по-нега- тивни. Вопреки ne болиіинството от у частниците в бойните дей- ствия в Чечня nc са били подлагани на по-ііродължително воздействие На реална опасност за живота (болипtнството от тях са пребивавали в зоната на конфликта около 3 месеца), едва 25 9• от участващите са били признать за практически здрави, а всички остаііали в някаква степен са имали нужда от психоло- гическа помощ. (13) Даже 4—5 месеца след зав'ьріиване на бой- ните действия у ветераните от конфликта в Чечня се отбелязва знаиително ниво на нервно-емоционално нагірежение и тревога, характерно за стресови ситуации. Според руските психолози про- цесът па адаптиране към нормалния живот і7ри тях протича no- тежхо. Изтъкват се три. основни фактора:

1. Стегіента на интензивност на психотравиатичното іаатовар- ване, понесе ни от ветераните от чеченските събития през вре.ме на бойните действия.
2. Социално-психологическите особености на младото поко- ление (свързаното със социално-икономическата криза снижа- ване на нервно-психическата устойиивост на младото поколе— ние, а оттук и възможността за успешна реадаптация).
3. Отношението на държавааа и обществото към тях („афган- ци“) са имали пякакъв ореол на герои и са имали опреЈtелени привилегии, докато кавказците са оставени сами на себе си след освобождаването им от армията).

Ако сред ветераните от Афганистан восттравматиимо стре- сово расстройство е диагностицирано у 10—159« от участниците, а частиини симптомы у 20—309r, то се предполага че у участни- ците в боевете в Северен Кавказ тези показатели ще бъдат 1,5—2 пъти по-влсоки. Руските психолози смятат, че не само ин-

150

### тензивността на боя е влияела, но и много други фактори, като например отсъствието па официално обоснована версия за це- лесъобразността на водените бойнп действия. (14)

2. К ОНТРОЛ НА БОЯНИЯ CTPEC

Контролът на бойния cmpec е сред реіваващите фактори, ко- ито наклоняват везните към победата или разгрома на бойното поле. Ефективният контрол на бойния cmpec означава да се поддържа равнище го му у военпослужещите я приемливи гра- ници, за да могат да изпълняват задачите си. Когато стресът стане дисфункциопален, той трябва да се иамали до приемливи равнища, като постепенно се увеличава издръжливостта на во— еннослужещите, за да могат да действат при силеп cmpec, който е неизбежен на бойното поле. *15)*

За да бъде контролиран стресът, военният лидер трябва да наблюдава за симптомите му и да ги разпознава. Той трябва да може да следи потенциалните причини за cmpec (стресорите) и да ги класифиіtира от гледиа точка на това, дали могат да бъдат контролиране (да бъде увеличено, намалено, избегнато или іто някакъв друг ііачин минимизирано влиянието им) или не под-

›эежат на контрол. Стресорите, подлежащи на контрол, могат

да бъдат променени в желаната посока, а при останалите воен- нослужещите да бъдат подпомогнати, за да се адаптират към влияние то им.

Контролът на бойния cmpec uecтo се подценява — особено в армии, които дълги години не са водили реални бойни действия. Опитът от Първата световна война до наши дни показва, ne бро- ят на пострадалите от боен cmpec често е близък до този на ране- ните. Например през Втората све i овна война съотношението между рапепи и пострадали от боен cmpec е различно в зависи- мост от подготовката на военнослужещите, от вида и продължи- телността на бойните действия... но данните са шокиращи. Спо- ред американски източници на европейския театър на военните действия съотношението между жертви на боен cmpec и ранени е 1 към 4, а при продължителни бойни действия стига до 1 към 2. Суровото и реалистично o6y чение, както и високият боен дух

151

са добро средство срещу бойния cmpec — в специалните части, сред рейпджърите и десантниците съотношението е 1 към

1. (16) В Доктрината на HATO за медицинското осигуряване на Сухопътните войски през 80-те Fодипи се посочват следните раз- четя със 70-процентна вероятност за жертвите на боен cmpec за еднодневни активни бойни действия: в батальона — 4,1 'f , в бри- гадата — 1,4 '7r, в дивизията — 0,6 %.

Проблемът за контрол на стреса на тактическо и оперативно равнище не е нов. Още през Първата световна война френските и английските командири откриват, че ако пострадалите от боеН cmpec се евакуират дълбоко в тила, те развиват хронични ііси- хични разстройс'гва. Ако се лекуват близо до подразделенията, повечето се възстановяват м се връщат към изпълнение на задълженията си. Този опит не отчита израелската армия по време на войната през 1973 г. Пострадалите от боен cmpec са изпратени в болници в Израел, но много от евакуираните вой— ниця остават неизлекувани. По време на началния етап на на- хлуването през 1982 г. в Ли6ия мнозина са евакуирани с верто— лета в Израел, но малко от тях се възстановяват, докато между 60 'to и 80 *%* от іекуваните в Либия оздравяват. (17) Понастоя- щем повечето армии се іtридържат към т. нар. триешелонна си- стема за предотвратяване и лечение на пострадалите от боен cmpec. (18)

Първият ешелон е дивизията, като специалистите (психоло- зи и психиатра) съветват командирите за превенция на стреса, наблюдават нестабилните, осигуряват почивка па стресираните военнослужещи и връщането им в подразделенията. Местата за поиивка обикновено се организират в полка, бригадата и диви- зията. Смята се, че около 70 &г от пострадалите от боен cmpec се връщат към изпълнение на задълженията си.

Вторият ешелон е зад дивизия га — специализирани болници осигуряват допълнителна кратка поиивка и рехабилитация на тези, които не са се възстановили в дивизията. Обикновено око— ло *55 4* от изпратените във втория ешелон се връщат в подраз- деленията си средно след около две седмици лечение.

Третият ешелон е дълбоко в тила — в специализирани кли- ники се лекуват непоказалите подобрение във втория ешелон.

1.52

В сгіо.иенатата доктрина на HATO се посочват с іедните раз- сети за връщане в строя на жертвите на боен cmpec: в рамките на батальона до 24 часа — 15 '7 от пострадалите, в бригадата след 36 часа — до 45 %, в дивизията до 60 часа — 30 %. Останали- те 10 % се лекуват в специализирани клиники във втория и тре- тия ешелон.

Съвременните схващания за контрол па бойния cmpec раз— глеждат три определящи фактора — лидерство, обучение и спло— теност на бойната единица. Сред тях уверепото и компетентно- то зіидерство са най-важните, защото те в най-голяма степен влияят върху об учението и сплотеността на подразде іенията.

Старшите военни лидери служат с поведението и действия- та си като ролеви модел и пример за подражание на подчинените си. Още в мирно време трябва да планират и провеждат сурово и реалистично обучение при условия, максимално близки до бой- ните. Те следва да наеочват усилията си към изграждане на сп эо- теіш бойпи единица и организационен климат за контрол на стре- са, както и да осигурят екипите за контрол на стреса да се o6y ча- ват заедно с формированията, които подкрепят. Bъя военно време трябва да плани paa’ изпълпение на задачите с възможния мини- мум жертви и да дават колкото е возможно повече информация на подчинените им структура и подразделения. Старшите воен- ни лидери планират мероприятия за контрол на стреса във всич- ки операции и ги ръководят лично. Ако те ги планират и органи- зират непряко, младшите **военни** лидери планират, организи- рат и провеждат дейността за контрол на бойния cmpec в непо- средствен контакт с военнослужещите, които потенциалпо могат да бъдат повлияни от боя. Те са винаги пред очите на подчинени- те *cc и ірчбва* да си дават сметка, че поведението им влияе върху тях и върху вероятпостта да изпаднат в силен c'rpec. Младшите командира трябва да изграждат сішо'гени екипи и подразделе- ния, както и да подпомагат бързото интегриране на новопазначе- ните. Основната им задача е да поддържат интегрираността и сплотеността, защото, ако поведението на отделните военпослу- жещи се мотивира единствено от мисълта за индивидуално оце- ляване, подразделенията се превръщат в сбирщина от въоръже- ни xopa. Командирите от всички степени трябва да бъдат подгот—

153

вени в случай на раняяане или смърт на военния лидер незабав— но да поемат коман тването. Осигуряването на достатъчно инфор- мация за собственото и на тіротивника положение пречи на раз- проси ранението на слухове и съдейства за пслхиината стабил- ност. Командирът трябва да разпознава стресовите симптоми бързо и да взема необходимите мерки. Разпространяването на безотго— ворни слухове от отделни военнослужещи не само показва соб- ствения им страх, но и допринася за пораждането на такъв у ос- таналите. В такива случаи командирът трябва да вземе незабав- но коригиращи меркв. Достатъчните сън и почивка са необходи- мо условие, за да могат военнослужещите да бъдат пълноценни, особено при продължителни бойни действия. Командирът оку— ражава споделянето на емоции и преживявания от военнослуже- щите, което им помага да преработят по сравнително здравосло- вен начин екстремния cmpec, на който са били подложени. След бойни действия военният лидер трябва да оргаііизира провежда- нето на дебрифинги с подразделения, подложени ita сиііен стщс. Задържа войііициз е, които все още могат да изпълняват задълже- ііия'га си в по tразделениета, и оказва подкрепа за пъэіното им възстаповяване. Тези, които не могат да гіолучат необходимата ночивка в собствените подразделения, изнраща към i іодкрепящи тилови елементи за ден-два — за сън, ночивка и хигиепизиране. Случаите, с *коиз* о не мome да се справи, насоива по каііалния ред за лечение към бригадните или дивизионните центрове. Военни- ят .лидер трябва да предлага отллчили се военнослужещи за на- града, тъй като това стимулира позитивно поведението при боен cmpec. (19)



Някои стресори па бойното поле uoгaт да бъдат контролира- ни, други — не, но знаейки хои ситуации или събития засилват стреса и бойната умора, военният лидер може да ги компенсира чрез намаляване на други стресори или чрез предприемане на коригиращи действия. Той трябва да знае какво военнослуже- щите от екипа (подразделението) могат да направят за другари- те си и какво може самият военносл ужещ да направи за себе си, за да бъде контролират стресът.

Военнослужеіците могат да контролират стреса, като си по- магат взаимно. Те трябва да са в състояиие да разпознаяат стресо-

154

ви сіімгітоми у колегитс си. Един успешен мегод за намаляване на стреса е вентилиранеао, т. е изговарянето на нещата и валиди- зиране на действията, емоциите и МиСлите. Това озііачава лзслуш- ване н окуражаване на стресирания военнослужещ. Обратно, споренето и критикуването не са успешни стратегии за подпома- гане. Военнослужещите трябва да се уверят, че техните действия и емоции през време на боя са приемливи. Валидизацията позво- лява на военнослужещнте да оставят зад себе си ужаса, страха, съмнението, вината ii cpaua. (20) Тя може да включва гірикрепя- не към всекіі стресиран военнослужещ на „боен другар“, с кого- то той да споделя чувствата и да вентилііра преживяванията си. (21) Не по-малко важно е офицерите и сержантите да се оку- ражават, да сгіоделят емоциите си и да изговарят онова, което ги тревоги. Всеки командир трябва да окуражава подчинените си да говорят свободно и да споделят чувствата и мислите cn без страх от наказание. Освен валидизираііето, получавапо от колеги и наиалници, за военнослужещия е важно да полу пи и мнститу- ционал'на валидизация oa Армията като институция, правителст- во'го и обществото. Друг аспект е валидизирапсто на приноса па тези, които са загинали. Оцелелите я боя си давал сметка, че вой- ната е бсзмилостна. Те могат да бъдат следванtите й жертви, но те не биха искали да бъдат забравени. (22)

Военнослужещият съиtо може да направи много за себе си, за да контролира c'rpeca. Той трябва да се стреми да поема до- статъчно вечности и храна и да се опитва да си почине или по- спи, винаги когато това е возможно, да контролира употребата на алкохол, цигари, да си дава сметка за ограничеността на ио— вешките возможности, да използва чувството си за хумор. Все- ки трябва да овладее поне две техники за контрол на стреса. Едната трябва да намалява напрежението без откъсване от за- дачата, а другата да води до дълбока релаксация (отпускане) за освежителен сън дори и в най-напрегнати ситуации. Тези тех- ники трябва да се изпълняват само в подходящо време. Част от методите са кратка мускулна релаксация, прогресивна мускул— на релаксация и коремно длшане.

*Кратка м ycc yлнa релаксац*ия Муску тите на цялото тяло се  стягат за 5—10 секунди и cлeJt това бавно се отlіусхат. Военно-

155

служещият трябва да се опита да усетп наіірежението и ната отпуснатост. Упражнението се прави няколко пъти.

*Прогресивна м уск улна релаксация (система на Джей-* събсън).(23) Тя включва тренировъини процедури на напрягане и отпускане на мускулите, като се обръща особено внимание на развитието на точно усещане за разликата между тези две состо- яния. Отнема около 10 минути, като за усвояването и могат да бъдат използвани следните инструкции:

* Седнете удобно, затворете очи, вдишайте дълбоко няколко пъти и се опитайте да се отпуснете.
* Изпънете ііапред двете си pыte и стиснете китките си в двоен юмрук, постепенно у величавайте натиска, докато муску- лите на простите и китките станат напълно с гегнати. След това ги отпуснете. Нека ръцете ви гіаднат естествено. Опитайте се да
* Напрсгнете мускулите на подбедрицата... **задръжте...** усе— тете напрежението... след тояа оа'пуснете.
* Напрегпете мускулите на краката и простите... задръжте... усетете напрежението... след това отпуснете.
* Концентрирайте се върху отпуснатостта на мускулите на цялото тяло, усетете го. Ако има все още напрегнати мускули. опитайте се да ги отпуснете. Опитайте се да поддържате състо- янието на отпуснатост поне 2—3 минути.
* Отворете очи... и на пред!

*Коремно* бишоне Дишайте бавно и дълбоко, като използвате коремните (не гръдните) мускули. Дори едно бавно ядишване за 4—5 секун tи и бавно издншване за 6—7 секунди могат да на- яалят нервііостта и рефокусират вііиманието.

Ако с'гресовите симптомы нродължават повече от месец, те

усетите разликаа а между

натост.

усещанията за напрежение и отпус-

могат да преминат в посттравматично стресово разстройса'во.

Най-често то се разпознава по три критерия:

* + Отново изпънете напред двете си ръце и запоинете да на- прягате мускулите на ръцете от китките нагоре... задръжте и изпитайте усещането за напрежение. . . след това ги отпусне- те... нека ръцете ви паднат естествено.



* + Напрегнете мускулите на челото, като се намръщмте... задръжте... усетете напрежението... след това отпуснете... yce тете разликата.
  + Напрегнете мускулите на лиіtето, като направите грима- са... задръжте... усете'ге напрежението... след това отпуснете.
  + Нагlрегнете мускулите iia врата... задръжте... усетете на- прежението. . . след това отпуснете.
  + Нанрегнете мускулите на раменете... задръжте.. . усетете напрежението... след това отпуснете.
  + Напрегнете мускулите на гърба... задръжте... усетете на- прежението... след това отпуснете.
  + Напрегнете мускулите на гръдния лош... задръжте... yce- тете напрежението. . . след това отпуснете.
  + Напрегнете коремните мускулы... задръжте... усетете на- прежението. . . след това отпуснете.
  + Напрегнете бедрените мускули... задръжте... усетете на— прежението... елед това отпуснете.

156

* Постоянно преживяване отново на травматичпото събитие;
* Избягване на асоциации с всеки сти.иул, който напомня за травмата;
* Преувеличена бдителност или предпазливост и неадекват- ни и даже агресивни реакции на заплашващи стимули.

Най-адекватният метод за недопускане на развитието на пост- травматично стресово расстройство е *дебрифингът на сритич-* ни *стресови cumуации* (Critical Incident Slress Debriefings — CISD). Това е форма на гругова и/или индивидуална кризисна намеса след презивяно събитие. Той е основна форма на рабов а с военнослужещите, изживели силеп cmpec на бойното поле. Во- енните лидери от ьсички степени трябва да разбират същносі і’а на дебрифинга на критичяя стресови ситуации и да заловядват провеждането му винаги след сил ни стресови съ0ития за под— чинените им подразделения.

Той най-напред реконструира събитието за уиастниците, тъй като често има голямо объркване какво точно се е случило (пети- ма оиевидци на едно и също *събніпе* могат да имам пет различни гледни точки за него). Служи за съживяване на травмата в тера- певтично безопасна среда и така позволява на членовете на гру- пата да рамкират (преосмислят) ситуацията, действията си в нея

157

и реакциите си по ноложителен начин и в здравословна светли- на. От особено значение е универсалностза, нрисъща на групо- вия процес, в който члеlІове на групата за дебрифмнг, определи- ли действията и реахциите си като странно, запоиват да разби- рат, че всъщност са доста нормални в светлмната па ситуацията и не трябва да бъдат засрамени или виновпи за нещо, което те са мислели, че е стапало или са чувствами. Чрез активното емоцио- нално възпроизвеждане на събитието се търси ефектът на катар- зис и освобождаване на вътрешното напрежение. За да бъде най- ефективен, дебрифингът трябва да бъде проведем до 72 uaca след събитието, преди интерпретациите за него да са затвърдили от- рицателни или вредни убеждения в паметта. Не би било сполуч- ливо той да се провежда веднага след травматичното събитие (събития), тъй като се допуска, че психичните защити па участ- ниците са блокирали емоционалното въздействие.



Най-често използваният подход при провеждане на дебри- финг е моделът на Мичъл (24), който следва фундамен'і а/іните изследвания, започнати от Маршал (25) (пионер в справянето с жертвите на бойно изтощанане по време па Втората световна война). Този модеіі е официална доктрина на американската ар- мия за предотвратяяане на възможността гравматични събития да предизsикат развитието на посттравматично стресово раз- стройство и може да бъде използван не само в бойни условия, но л във всички случаи, когато група xopa са подложени на ек- стремен cmpec. Дебрифингът на стреса от критични инцидента е конструиран така, че да намали цялостното въздействие на съби— тието и да усили възстановяването. Процесът не е негативна рефлексия на способноста на хората да си вършат работата или да се справят със ситуацията, нито пък критика на действията им. Установено е, че хората, които юворят за преживени трав- матични инциденти, се хранят по-добре, спят по-добре, запазват доброто си здравословно състояние, задържат се по-дълго на работа, нямат толкова много проблеми в семейството. Дебри- фингът е групова дискусия за необичайни събития, където уиа— стниците представет своята гледна точка за събитието на дру- гите, за да попълнят дупките в спомените си и колективно да си окажат подкрепа. ***В него участаат нормални*** *xopq които с*

І5Б

*имоли иормални peacи,ии на анормални* ca6кmttя. Не се допус- ка ьоеннослужещи, които не са гірисъствали на събгітията, да участват я дебрифинга.

Преди загіочване на дебрифинга членопете на екипа, кой-

то го провежда (обикновено психолог, гісихиат'ьр и социален работник), трябва да пол учат детайлна информация за съби- тията и да организират със с'ьответните началници участнгt- ците в дебрифинга да бъдат освободени от всиики служебни задължения, за да не бъдат прекъсвани по време на гіровеж- дането му.

Полезно е, преди дебрифингът да започне, официално лице (може да бъде виіііестоящ командир) да изложи пред групата фактите, каквито са били. *Пъроо,* това ще даде солидна основа — информация от источник, заслужаващ доверие, което е най-доб- рият начин за гіресичане на слуховете. *Bmopo,* ще покаже на членовете на групата, че на слу иилото се е дадено гіредимс'гво пред всичко останало и военните іидери се грижат за тях. *Тpe-* mo, ще даде възможност на военнослужсщите да задават въпроси на пякого, който има възможност ta им отговори.

Обикновено дебрифипгът включва осем етапа. През вввеж-

*дащата* фото 'ілсновете па екигіа се представят и обясняват ролята си в групата. Ръководителят му определя и пояснява основните правиэіа, комто групата трябва да следва:

* Не се позволява водегіето **на бележки, нито пък** праве- нето на записи. Журналисти **никога** не се **допускат.**
* Всичко, казано в стаята, е конфиденциално и каквото става в нея, остава там.
* Всеки ще бъде помолен да говори два пъти — първия път, за

да разкаже кой е, от кое подразделение е, каква работа е имал на мястото на събитието и какво се е случило там; вторият — да посочи първата мисъл, дошла в ума му, след като съзпанието е престанало да фунхционира на автопилот.

* Не сте длъжни да творите. Никой няма да ви кара насила. Но не ви го препоръчваме, защото ще ви причини повече вреда, отколкото полза. Знаем, че част от вас са тук само защото ко- мапдирите са яи пра'гили. Помнете, че една от причините за тази среща е да помогііем на другите. Това, което казва'tе, пм помага.

159

* Наніата оснояпа задача е да ви номогнем да *бъ* ете здрави и пълноцепни. Ние сме тук, за.¿ а слушаме и да ви помогнем.
* More да задавате въпроси по всяко време. Ще направим

**BCПHKO** вЪЗможно, за да им отговорим, като ви дадем ііякои прак-

тииесхи съвети и полезна информация.

* Моля, юворете само за себе си. Никой от нас не може точно да каже какво мисли или чувства някой друг или как сьбитието му е подействало. **Използвайте** формата **за изказване „аз** , а не

„ние“.

* Моля, не оценявайте и не издавайте присъди за това, което другите казват. Всеки има правото на собствена гледна точка.
* Никой не е по-висшестоящ от присъстващите тук. Всички сме иовешкіі същества, опитващи се да се справят с болезнени преживявания.
* Никакви външни прегъсввния не са разщшени. Вашите ко- мандира са ви изпратили тук, за да бъдете на дебрифинг пщз след- ващите три часа. Служебните ви задължения ще се изпълнлват от други военнослужещи. Изклюиете всички електронни устройства.
  + След края на дебрифинга ще сме наоколо. Ако някой би искал да говори с член па екипа, може да го направи. Ние сме тук заради вас. Всичко, което не можете да кажете в групата, можете да го споделите с някого от нас лично.
* Почивки няма да има. Ако искате да отидете до тоалетна, направете го тихо и се вернете в стаята. Ако напусиете тази стая, един от члегіовете на екипа ще ви придружи, за да бъдем сигурно, че всичко е наред. Имайте предвид, че напускането и невръщането в тази стая ще бъде вредно за вас и за всички дру- ги Т К. Това, което ще дискутираме в групата, съдържа изклю- иятелно ценпа информация, която може да помогне на вас или на ваши близки, приятели, колеги. „Вторичната травма“ може да *бъцѐ* минимизирана от информацията, която ще споделим в края на дебрифинга. Всички знаем, че първичната травма е бил взривът (смъртта на. . . саиолетната катастрофа), но човек може да бъде подложегt на вторична травма, зависела от това, хак зичността се е справила със ситуацията.
* Мопя огледайте се в стаята и идентифицирайте всеки, кой- то не трябва да бъде тук (ако групата е войнишка, но офицер е

160

участвал в съби'гието, той също е част от нея, а при смъщен случай трябва да іірисъства цялото подразделение).

Могат да бъдат приети и други правила, но при положение, че бъдат одобрени от цялата група.

През втория етап се *уточняаат фактите.* Возможно е ня- кой от членовете па екипа да се объртіе и да каже: „Разходете се из стаята и ни разкажете вашата история.“ Обикновено се зада- ват подпомагащи въпроси, като: „Кой сте вие?“, „Каква беше вашата роля в инцидента?“, „Какво видяхте?“, както и насочва- щи изказвания: „Бъдете сигурни, че давате достатъчно детайл- но описание на това, което се е случило. Детайлите са много важни за екипа и за другите, за да получат цялостна картина. Можете да ни помогнете да попълним дупките за това, което не знаем и не разбираие.“

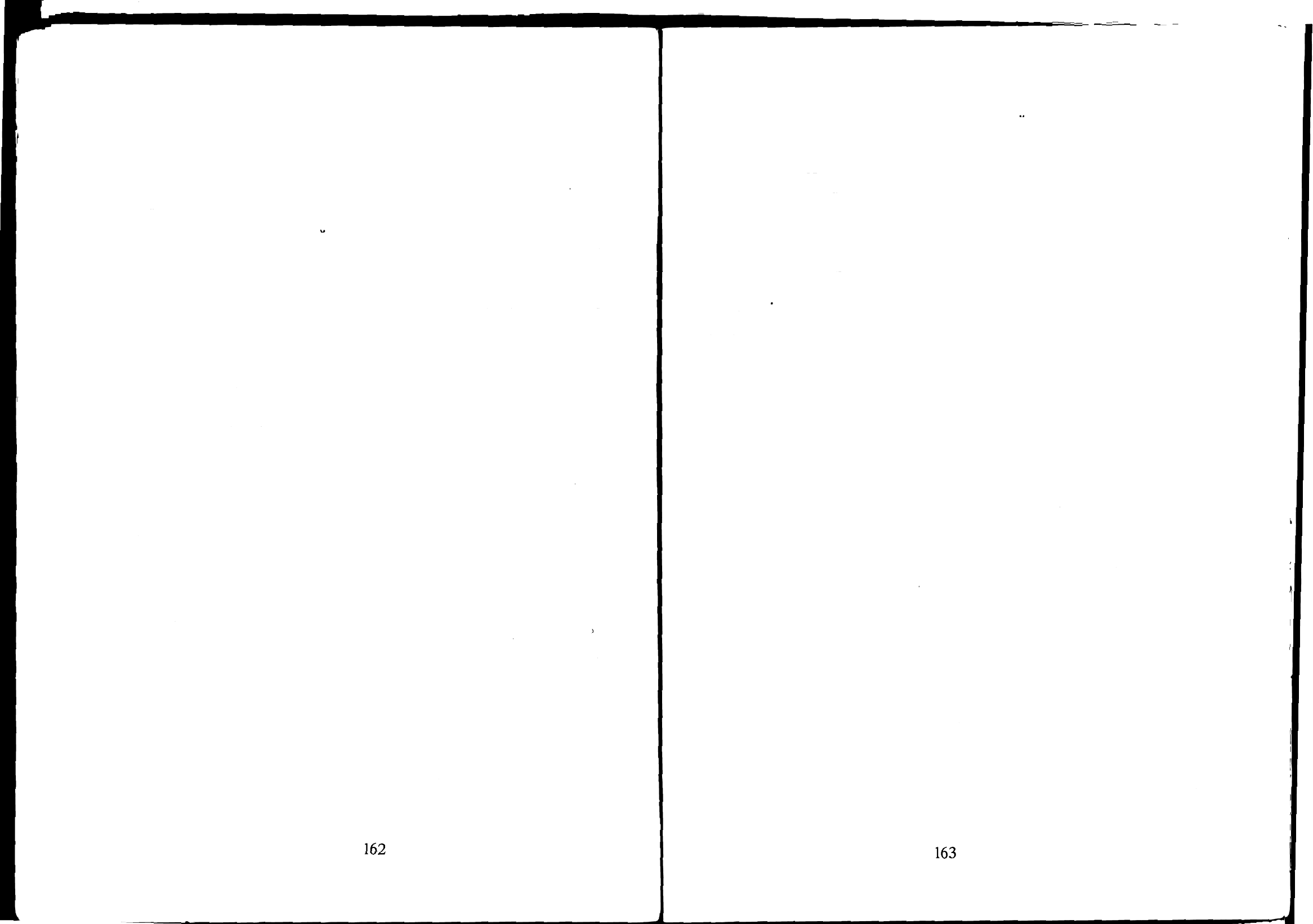
Следващите три фази са базирани на когнитивно-поведен- ския модел и са разделена на компоненти — когниции (мисли), афекти и поведение.

Във *фазата на мислите* екипът използва изказвания и въпро- си: „Разходете се из стаята и ни кажете какво мислите?“, „Как- во чухте (експлозия, писъци)?“, „Какво подушихте (обгоряла плът, дим, пушек)?“, „Почувствахте ли някакъв вкус в устата си?“, „Каква беше първата ви мисъл, когато излязохте от състо— янието на автопилот?“, „Имаше ли някаква мисъл, която се по- яви в съзнанието ви?“, „Има ли някаква мисъл, която се появява cera в съзнанието ви?“, „Имаше ли някаква мисъл, на която ре- агирахте?“. Забележете, ие не става въпрос за чувства като гняв, тъга или страх.

Във фазогзо *на ч увстаата* военнослужещите се насочват да говорят: „Разходете се из стаята и ни кажете как се чувства— те. Вината от оцеляването вероятно е налице. но членовете на екипа могат да нормализират тези реакции.“ Задават се насоч- ващи въпроси: „Каква беше първата емоция, която изпитахте?“,

„Това ли беше първото, което почувствахте?“, „Koгa валите емоции бяха най-интензивни?“, „Как се чувстяахте по-нататък?“ По избор в тази фаза тоже член на екипа да допесе пещо, върху което членовете на групата могат да запишат емоциите си (черна дъска или лист хартия). Групови'ге коментари могат

11 Воен иа ncикология..., u. I 

да бъдат обобщени върху листа. Хората от гругіата се литат дали биха се чувствами комфортно, ако член на екипа записва каза- ното от тян. В края на дебрифинга коментарите се изтриват или хартията се упищожава. Правилото е общият избор — групата решава какво да прави с тези записи. Това uoжe да бъде продук- тивно за нея като сближаващо упражнение.

През фвзагtо чо *реакциите* ръководителят на екипа подби- ра въпроси, които са наи-значили за групата илп ситуацията:

„Какво мислехте (какво мислите сега) за слуиилото се?“, „Как- во направи, след като това се случи?“, „Какво в събитието беіпе най-трудно за вас или най-много ви безпокоеше?“, „Ако можех- те да заличите няхоя част от събитието, коя би била тя?“, „Коя беше най—лошата (неприятната) част от инцидента за вас?“

Във *фазата ча симптомшпе нпн* на поглеждане към пове- денската промяна *се* задават насочващи въпроси: „Имаше ли някакви незабавни промени у вас или във вашето поведение, които забелязахте по време на събитието, както и в следващите един-два дни?“, „Хората по-различно ли се отнасяха към вас?“,

„Какво остана няколко дни след събитието (например стресови сигнали или симптомы)?“, „Кое ви кара да мислите, че това съби- тие има въздействие върху вас?“, „По какъв Hd чин това събитие ви *поелня?“,* „Как ви влияе cera?“

През фnsnmo па *об учение* или на придвижване от специфич- ното към общото предварително се подготвят теми за обучение — каквито екипът смята за подходящи за групата и ситуацията като реакции на спасителните екипи (първична травма), реак- ции на близките (вторична травма), подсигуряване и подготов- ка за бъдещи критични инцидента, кон'грол на стреса.

Уииверсалните съвети за контрол на стреса са следните:

* *Н ре те физичесси упражнения редовно.* Те са най-добри- ят начин да се освободите от физическо и психическо напреже- ние. Изследванията показват, че по време на упражнения в тя- лото се освобождават транквилизиращи вещества (ендорфини).
* *Cneme* docmnmaчнo. Това може да бъде трудно при темло- вете, с които се развиват *боїінніе* действия, но е изключително важпо за контрол iia бойния cmpec, особено след силно травми- раіци съби гия и нодготовка за справяне с нови стресори на боя.
* *Изговорете притесненията си.* Непрекъснато общувайте с останашіте военнослужетци и споделяйте как сте се чувства- ми и кагво мислите.
* *Управляаайте времето си разуміtо.* П іанирайте работата си всеки ден. Направете cit списък от неща, които трябDа да пра- воте всеки ден. Не се опитвайте да свършите всичко наведнъж. Планирайге реалистични цели ii *се* научете да делегирате гірава.
* *Х ранете се правилно.* Яжтe правилно, за да се чувствате добре. Изхвърлете захарта, газираните іtапитки и иазпите хра- ни от менюто си. Яхте повече плодове, зеленчуци и пълнозърне- ни храни
* *Почитайте ре0оано.* Намирайте време да видите какво ста- ва извън вас.
* *Не npue айте завести .* Наркотиците и алхохолът могат да замаскират стреса за кратко време, но те в много малка степен ще заличат физичесгото напреженне. Много по-често пре- дизвикват дълготрайни негативно ефекти. Кафе то и 'іаят могат да вл стимуллрат, но не и да ви успокоят.

Фозапtа *на поаторно влизане* е подпоиагане ita членовете на гругіата да планират бъдещето. Ако се установят някакви нови проблеми или чувства, които ве са били дискутирани по време на дебрифинга, той отново се връща във фазата на реак- циите или иувствата.

След пріtклю'гване на същинската част на дебряфинFа иле- новете на екипа правят заключителнм коментари. Набляга се, че само малък процент xopa не се нуждаят от допълнителна гіомощ. Припомня се на иленовете на гpynara за конфиденциал- постта. Посочва се, че може да говорят извън групата за собст- вените си преживявания, но не трябва да се споменават прежіі- вяванията на другите членове. Съобщава се къде може аа се намерл психолОЈ“ииесха помощ.

По прецеііка на екипа се гіредлагат дебрифинг-сесии през следващата седмица, за да се наблюдава как се адаптират ч°зе- новете на групата. Блаюдари се на членовете на групата и се освобождават, но екипът би трябвало да остане още 15—20 ми- ну ти наблизо в с іучай, 're бъде потърсен за нови въпроси яли коментари.

При провсждане на следваща сесия се търсят знаци за cmpec - например xopa, които се карат или бият на работа, като никога предм това не са го правили, дистанциране от другите, необяс- ним плач или безсъние, заFубване на апетит или някои от симп— томите на посттравматично стресово расстройство.

Лечението на посттравматично стресово расстройство се извършва от специалиста психолози и психиатра. При опишите за справяне с него трябва да се имат предвид следните насоки:

* + Нормално е да се преживяват симпотми на силен cmpec след трввматиипо събитие;
  + Не бъдете критичен към себе си и не мислете за себе си като за слаб човек;
  + Не си внукіавайте, че другите си мислят лоши неща за вас;
  + Не страдайте в самота и мълиание, вербализирането на емоциите ще ви помогне да преработите преживяното и ще ви предпази от по-сериозни проблеми в бъдеще;
  + Търсете професионална помощ за себе си или за ваш близъх;
  + Бъдете готов да изслушвате друFите, когато са в стресово состояние;
  + Почивайте;
  + Времето работи за вас;
  + Приемете помощта на тези, които се грижат за вас.

Без отчитането на психологическите измерения на съвремен— ния бой всяка подготовката на войските за водене на бойните действия би била недостатъчна. И това е така, защото рахетите се изстрелват от пускови установки, снарядите — от оръдия, га- убици и минохвъргачки, куршумите — от пистолета и автомата, но иовекът (преживяващ определено ниво на cmpec, а не дейст- ват като компютърна програма) решава кога, къде, при какви обстоsте°етва, в какво съчетание тези оръжия да бъдат използ- вани. Ние можем с някаква степен на сигурност да предполо- жим кога е изтекъл срокът на годност на боеприпасите или до каква степен и в какви условия е надеждна бойната текника. Всъщност технически характеристики на бойната техника и боеприпасите са едни и същи и в мирновременно учение, и в бойна обстановка. Тези критерии o6aue са неприложими за хо- рата. Функционирането на човешката психика в екстремнм yc-

164

ловіія се промеіія. Ние бихме могли да предскажем с достатъина степен на сигурност, че воеіінослужещите ще іізпълияват ус- пешно поставенмте задачи в реална бойна обстановка само aro мирновременната им подготовка е била възможно іtай-близка до бойната, а командирите и щабовете отчитат психологически- те ефекти на бойната интензивиост върху военнослужещите. Съвреиенната бойна дейност е немислима без контрол па бой- qiя cmpec на индивидуално, групово, тактическо и оперативно равнище. Дейността на военните лидери в тази област е решава- щият фактор, който гіозволява да се ііремине тънката граница, която дели разгрома от победата на бойното гіоле.

ЛИТЕРАТУРА

1. 3 а с ъ щ н о с т т а на физиологичния и лсихичния cmpec вы. по- подробно Карастоянов, Г. (1996). *Cmpec и ооениа сре0о.*
2. F М 22-51. Leader’s Manual for Coшbat Stress Control. Headquarters Department of the Агшу. Washington D. С., 1994.
3. S h а у, Ј. (1994). Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Characler, New York: Scribner, pp. 5-22, 69-76; Grossman, D (l99J). Оп Killing: The Psychological Cosl of Lcarвing to Kill in War aлd Society, New York: Liitlc, Brown, pp. 66-76.
4. М а к л а к о в, А. Г., Чермянин С. В., Шустов Е. Б. (1998). Проблемы прогнозировапиs пспхологических последствий локальпых военных конфfІИЕ- тов. *Тlсихологичесх:ий ж урнал,* М., Т. 19, *Н›* 2, с. 15—26.
5. G г о s s m а n, D (1995). Оп Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society, New York: Little, Brown, pp. *8Ч-95.*
6. М а г t i л, І., Vaitkus, М., Marlowe, D., Bartone, Р., Gifford, R., Wright, К. (1992). Psychological Well-Being Aшoпg U. Ѕ. Soldiers Deployed from Geroian у to itie Gulf War, *The Journal of ttieV. S Armу Medical Department,* September-Oclober,

pp. 29-34.

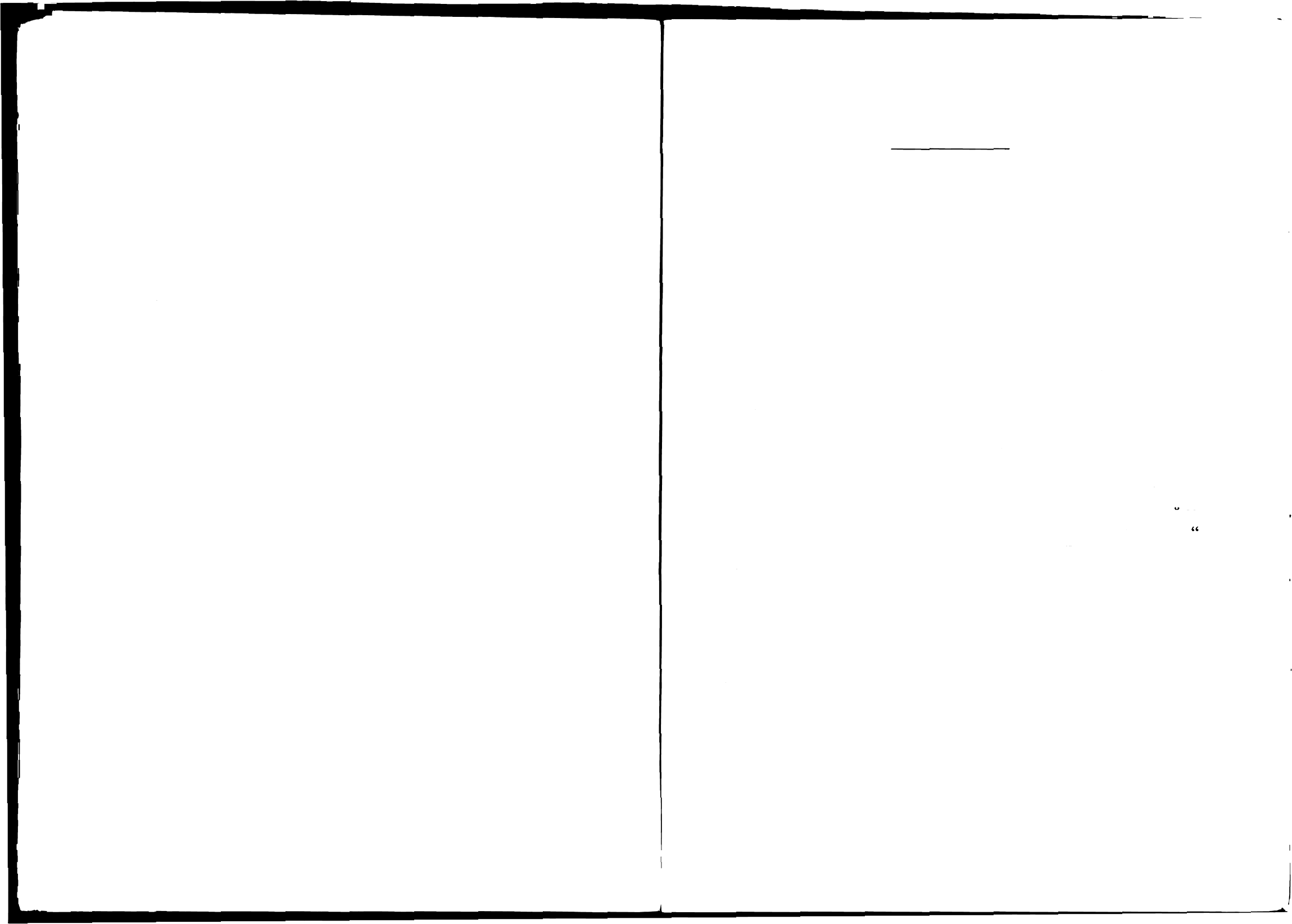
1. Т а у 1 о г, Т. (1994). *Lightning in the Storm- The 101st Air Assault Division in the 'rulf War. Now* York: Нірросгепе, pp. 346, 351-53.
2. Х а н и п, Ю. (1983). *Cmpecc и тревога о cnopme.* Москва.
3. F М 22-51. Leader’s Manual for Combai Stress Control. Headquarters Departшent of the Army. Washington D. С., 1994.
4. F М 22-51. Leader’s Manual for Combat Stress Control. Headquarters Department oï the Army. Washington D. С., 1994.

11. М К Б — 10, София, 1992.

12. А d 1 е г, А. (1994). *Post-Traumatic SUess S ymptoms in U. Ѕ. Veterons of the* Get/ *War,* Heidelberg, Germany: U. Ѕ. Army Medical R esearch Unit-Europe Research Report N-• 20, i *S* February.

165

* 1. М а к л а К 0 в, А. Г., Чермsниіі С. В., Шустов Е. Г›. (1998). Проблема лрогнозирования ПСихологических последствиіі локальннх военны х конфлик— Т0в. *ЦCПfOЛ ц уий Ж рриал,* М., Т. 19, Nв 2, с. 15-26.



* 1. М а к л а к о в, А. Г., Чермякин С. В., Шустов Е. Б. (1998). Проблема

прогнОзирования психологических последствий локальннх военпнх конфлик—

ТОВ. *ЦCПfOftOmческий журнал,* М., Т. 19, N• 2, c.15-26

)5F М 22-5i.LeadersManua) for Combat Stress Control. Headquarters

Department oF Ihe Army. Washington D. С., 199ë.

1. *J* b i'd е m.
2. S h а 1 е v, А., (1992) Hislorical Group Debrieting Following Combat: А Study of Ѕ. L. А. Marshall’s Debriefing Techпiques. Final Report. Jerusalem, 1992.
3. F М 8-J 1. Combat Stress Control іп а Theater of Operations Tactics,

Techniqucs, And Procedures. Headquarlers Department of the Army. Washington

1. FM 22-51; Kellet (1985), А. Combal Molivation: The Behavior of Soldiers іп Batile. Bosion, 1982; Holmes, R. (1985) Acts of War: Behaviors Men in Combai. New г Огк.
2. К i г k I а п d, F. (1974), Hal verson, R., Bliese, Р. (1996). Stress and

Psychological Readiness in Post-Cold .War Operatiohs. *Parameters,* Suшmer , pp.

1. FM 22—102. Soldier Team Developшent. Headquarters Depariment of the Aтmy. Washington D.C., 1987.
2. К i г k 1 а п d, F., Halverson, R., Bliese, Р. (1996). Stress and Psychological Readiлess in Post-Cold War Operations. *Parameiers,* Summe г *,* pp. 79-91.
3. J а с о b S 0 П, Е. (1974) Progressive Relaxation. Chica8o .
4. ivt i t с h е 1 1, ? . (1986). Assessing and Managing the Psychologic Impacт о£ Terrorism, Civil Disorder, Disasters, and Mass Casualties. *Emergency com 9нartaiy, N—•* 2; Shal ev, А. Op. cii.; U. Ѕ. Department of the Army. Debrie her’s Guide to Critical Event Debriefing. Army Medical Department Center and School. Fort Sam, Houston, 1993.
5. М а г s h а 11, S (1979). *Bringing up tIю Rear.’ А Memoir.* San Raf ael.

166

КОМУНИКАТИВНИ УМЕНИЯ НА ВОЕННИЯ ЛИДЕР

#### *Ст ас Сашо Вобеничарски*

Дали желае или ne, дали му „идва отвътре“ да общува с ›зе- кота с другите xopa ипи не, на военния лидер постоянно му се налага да го прави, и то по успешеп начин. Всекидневието изи- сква от нас постоянно да обменяме идеите, възгледите и плано- вете си с паюите най-близки xopa, в това инсло колеги, наиал- ници и подчинени. Това си има предимства: още Сократ забе- лязва, че при размяната от двама души на две ябълки те пак остават с по една в ръката, докато при размяната на идеи всеки се сдобива с по още една, без да губи своята.

Разграни чаването на военнослужещите на офицери, сер— жанти и войници, па офицери от щаба от строя и т. н. ни пре- дизвиква да отиитаме характера и нивото на задължени ята, отговорностите и личността им. Придобиването на необходи- мите кочуникативни умения е продължителен процес, които далеч не се изчерпва с изграждането на „командирски глас за подаване на точни и ясни команди във Висшето военно у чилище.

Също така на военните лидери често им се налага да орга— низират и провеждат дни на „отворени врати“, срещи с родите- ли и близки на войници, да разговарят с представители на ме- стните общин и, религиозни и неправителствени организации, да дават интервюта на журііалисти о'г средствата за масова информация.

Ето защо комуникативната култура е важно звено във вери- гата от умения, необходимо на българските офицери, решени да се смятат за добри професионалисти.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗА КОМУНИКАЦИИ

И НЕЙНОТО ДЕЙСТВИЕ — ФОРМУЛА НА ХАРОЛД ЛАСУЕЛ

На латински език „communicatio“ означава сообщение, как- то и обмен, и съпричастност. Ето няколко определения:

„Комуникации - съобщаването, предаването или размяната на идеи, познапие и пр., било то устно, писмено или със знацм“ —

„Оксфордски английски реиник“ (1);

„Комуникация - пренасяне на смисъл и съобщения за раз- лика от транспортиране на стоки и лица. Основните форми на коиуникацията са чрез знаци (гледане) и звуци (слушане).“ —

„Колумбийска енциклопедия“ (2);

„В най-общ смисъл имаме комуникация, когато една систе- ма, един изтоиник, влияе на друг — предназначението посредст- вом манипулацията на други алтернативни сигнала, които мо- гат да бъдат предадени по някакъв канал, който ги свързва.“ — Чарлз Озгуд (3);

„Комуникацията е поведение, чиято цел от гледна точка на комуникатора е лредаването на послания гіосредстпом символа на eдito иззи повече други лица.“ (4);

С. Христов посочва, че в съвременната теория на управ іени- ето е прието комуникацията да се разглежда хато „процес, при който upeз xopa, групи, организации и общгіостіі, намиращи се във взалмна връзка помежду си, се създава, предава и използва взаимноизгодна информация, която е необходима за организи- ране на тяхната околна среда.“ (5).

Действието на комуникацията е описано за първи път от Харолд Ласуел през 1948 г., който предлага да си отговорим на следните въпроси:

*Кой казаа?*

*Какво казаа?*

*Какоо средство използаа?*

*На кого го каква? Какао nocmигa?*

Според него научното изследване на комуникационния про- цес е склонно да се концентрира върху един от тези въпроси и да се ограничи по този пачин до анализ на контрола, анализ на

168

### съдържанието, аііализ iia средствата, анализ на пубпиката и анализ на ефекта.

Но същото време в лабораториите на телефонната компании

### „Бел“ Шенън и Уивър създават следния модел на комуникаци онния процес:

ПОСЛАНИЕ СИГНАЛ ИНФОРМАЦИОНЕН ИСТОЧНИК -э ПРЕДАВАТЕЛ-+

ПРИСТИГАЩ СИГНАЛ ПОСЛАНИЕ КАНАЛА-+ююю—+—+юПОЛУЧАТЕЛюю-+—+-э—эЦЕЛ ИСТОЧНИК НА

СМУЩЕНИЕ

Недостатък на този модел е, че оставя впечатление за нача- ло и край на комуникацията в определена точка. Прм хората обаче има постоянна размяна на ролите между предавател и приемник, а и съдържанието па информацията силно влияе.

Този модел на комуникация по телефона во прині ип рядко създава трудности. Често оба че възникват *технически проGле- ми,* когато средството или каналът ограпичават или изкривя- ьат съобщението, предавано от източнмка към получателя. *Се- мантични проблеми* се появяват, когато получателят възпри- ема и разбира съдържанието на съобщението по начин, разли- чен от този, който е имам източникът. Други проблеми могат да възникнат, когато изпращачът не „изчисли“ точно капаци- тета на „канала“ и количеството информация, което получате- лят може да приеме.

2. ЕЛЕМЕНТИ НА КОМУНИКАЦИОН НИЯ МОДЕЛ

Cera ще разгледаме поотделно елементите на комуникаціі- онния модел, развит от Кътлпп, Сентър и Бруум.



Характеристиките на източника на съобщението оказват го- лямо влияние върху получателя, особено при първоначалното

169

възпрпемане на идея га, по няйат дългосроиен ефект. Ховланд го нарича „ефект на сънііивеца“. (7)

П р и м е р *Съобщенията за безопасен секс за пребпазаане от* ***CПMH*** *cnope6 теорията за docmoaepнocm и привлекател- ност на источника се оъзприеиат за по-dостоверчи, когато са пре0стаеени от наdежdен източниц каіпо меdнцииски aamopu- тет например, отколкото от колеги СлеЬ няколко cedмии,и обаче получателите на съk0щението запазват е0но и също ко- личество информаиуя, независимо от кого са я получили*

Съвременните іізследвания разглеждат два вида влияния на изпращача — краткосрочни и ДълІ'Осрочни, защото се обръща голямо внимание на фактора *тежест* но пзшочвпко в комуни- кационния процес. Въпреки въздействието на характеристики- те му Фaue тяхното влияние е в зависимост от ситуацията, me- мama и момента.

Сообщение

Различните xopa, когато получат едно и също съобіцение, могат да го изтълку ват раз іично, да му придадат разлииен cмиcъл и да реагира r по раз›тичен ііачин.

Процесът па създаване на общовалидни съобщения се услож- нявa от факта, че хората, а не думите придават значенията. В армията, където изтоиникът притежава власт и може да упраж- ни контрол, е уместно да се откроет четири основни подхода за съгласувана комуникация:

1. Сагtкциониращи стратегии - използват се възнаграждения или санкции, контролирани от изтоиника, от получателя тли са резултат от сгітуацията.
2. Алтруистични стратегии - прнканват получателя да се подчини, да съдейства или да помогне на источника или на ня- коя трета страна, представена от источника.
3. Аргугіеіітирани стратегии - използват:

а) *директивни искання,* гіри които източникът не дава на по-

›зуиателя обяснение за причината или мотивацията па исгането;

6) *обяснения,* в които нзтоиникът дава на получателя една или гioвeue причини за търсения консенсус;

170

в) *загатаания, в* които іtзточникът описва сіітуацията или предлага обстоятелства, от които гтолучателят требва да си на- прави желаните изводн.

1. Измамнгі стратегиіt — представет ситуацията в невярна светлана, дават .зъжливи обяснения или обещават награди и наказания, за които източникът няма правомощия.

Интерес за военните лидери представлява и процесът на взе- мане на гіоведенческо решение при получаване на сообщение, предизвикващо силен страх. Влиянието чу се определя от три фактора:

1. Сериозността или вредността на терата;
2. Реалността или вероятността да се случи събитііето, което предизвиква страха;
3. Ефикасността на препоръчаните действия.

Тозя процес на вземане на решение Р. Роджерс нарича „за- щитна мотиваціія“ (8).

Средство или канал

Средствата за изпраііtане на съобщения са много разнооб- разни — като се започне от гласа при личен контакт или телефо- нен разговор и се свърши с електронната поща, която и в Българ- ската армия все повече измества междуличностната комуника- ция с началниците. Страниците в Интернет са на път напълно да заместят предишните печатни бюлетини. Този факт се възпри- ема добре от всички, защото пести време, елиминира разстояни- ята и е удачен за разгръщане на способностите на xopa, които се притесняват от личния контакт с генерал например.

Полуиател

Комуникационният модел в армията дълrи години е бил ед- нопосочен и за сожаление това отчасти продължава м до днес. На подчинените, до които се адресират иесечно десетки инфор- мации, разпореждания, наставления и др., се гледа като на про- ста міtіпена, по която командирът трябва да стреля и за да я улучи, е необходимо само да се изправи пред строя или в зaлaтa

171

### за четене rra заповеди. Закономерно тази теория се нарииа „кур- іііумена“, а лошите новини от практиката говорят, 're оръжиеао ііонякога засича, а патроните често се оказват халосни.

Изсэіедванията, направепи от Лоури и Дьо Фльор (9) гіоказ-

4. СОЦИАЛН А ОК ОЛНА СРЕДА

Нейното влияние е изкліочитепно важко и често мотивира поведението. Представете си как *бн* се чувствах Ваш колега, на

### ват, 're аудитория, съставена от xopa с ниско самочувствие и чув-

хогото Вие говорите за достойнствата па военната служба, а

### ство за социална незадоволеност, се влияят много повече от убеп- даващи cъoбщeния, отколкото xopa с високо самочувствие и та-

когато се прибере, жена му мърмори, че ще бъде дежурен на Нова Година, която съседите ще посрещнат в Париж, децата му

### кива, които са безразличии към околните. Също така получате-

искат лаптоп, струващ колкото годишната му заплата, а при—

### ліі, силно обвързани с дадена rpyna, почти не могат да бъдат по- влияни от фрази, представящи позиция, противогіоложна на тях- ната. Тези факти още веднъж Показват високата роля на качест- вото на живот и мотивацията за военна служба.

ятелите му от детинство не престават да се иудят на избора му на професия.

Очевидно комуникацията, когато е налице, представлява сложен процес на предизвикване на желано поведение от кому-

никатора upeз информиране, инструктиране и убеждаване, в

3. KOHTEKCT НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА



Към тях спадат близките и интимните отношения с прияте- лите и семейството, но също и формалните, конкурентните и конфликтните междулипностни взаимоотношения с колегите от щаба и частта в їlялото им разнообразие. Много често те се и припокриват, когато семейства и любовни двойки военнослу- жещи работят на едно и също място.

Природата и форматът на общуването между приятели се влияят от четири фактора:

* + *Незааисимост срещ у зависимосш* Комуникацията проти- ча при противоречиво напрежение: всеки трябва да бъде оста- вен да вземе решение самостоятелно и в същото време да му се окаже помощ и подкрепа;
  + *Ч уаствителност срещ у съдейстоие* Приятелите комуни- кират в контекста на чувствата си и това е целта им, но има и такива, които използват приятелството, за да постигнат някаква служебна цел;
  + *Осъждане срещ у разбиране* Очаква се от приятеля да ни възприема безусловно, но какво е приятелството без конструк- тивна критика?;
  + *Изразяааие срещ у защита* Може да възникне конфликт между слонтаіпtостта и честността, които се изправят cpen(y стратегическото лояеденис и предпазливос тта.

172

контекста на взаимоотношенията им с публиката и социалните обстоятелства.

1. ВИДОВЕ КОМУНИКАЦИИ НА КОМАНДИРА

В литературата по мениджмънт (10) могат да се начерят дан- ни, които показват, че 73 % от американските, 63 9 от англий- ските и 85 '7r от японските ръководители смятат комуникации- те за главно препятствие по пътя за достигане на ефективно управление в техните организации. Ако се вриепе, ne тези ре- зултати са валидпи и в български условия, това може да озна- чава, ne успешно работещи лидери са тези, които са ефективна в общуването.

Какви видове комуникация осъществяват армейските ко- мандири?

Според военния пухолог Kp. Марков става дума за:

Формални комуникации, които следват организационно—уп- равленската структура, т. е. те са стъпаловидно ориентирани. Формалните комуникации в частта се движат в три посоки:

*- От горе на дол у -* командирът може да бъде и субект, и обект на тазн комуникация. Обект, когато приема информация от по—горния щаб, и субект, когато предала инфорМации на по t- чинениа е си. Взаимоотношен ията в този вид комуникация са кодирани в уставите.

173

* *От ПОЛ на горе —* тук командирът също е субект и обект, само 're ііредава информация на своите началници, а полуиава такава от подчинените си.
* *Хоризонтална -* осъществява се с равните по длъжност командира. В нее военният лидер също е субект и обект и общу- ва по законите на военната етика.

**Нефориални** комуникациіі — независимо от строгата йерар- хия в армията малките звена и щабовете, където служат десе- тина колеги със сходиа возраст и стаж, много от формите на комуникатtия се извършват като неформални разговора. В дей- **свителност** независимо от съществуващите ограни'іеняя xopa-

та в щаба не uoraт да бъдат спрени да говорят и обсъждат неща

дори извън иисто служебните дори и в хода на умение. В ме- ниджмънта комунихационната мpewa па неформалните кому- никации се нарича „лоза“. Названието идва от времето на граж- данската воііна в САЩ, когато телефонните линии се окачвали по ,църветата и висели като лози (11). Информацията при нея е устна, обсъжда се всичко — и началниціі, и служба, и лыбовни- *цп,* музика, филми и т. н. Самата „лоза бива няколко вида cпo- ред начина на предава не на информацията:

* едностранна — информацията се предава по верига, като един казва на друг, другият — на третл и в крайна сметка всички я гіолучават;

 — клюка — един казва на всички;

* вероятностна — всеки наслуки казва на друг;
* грозд — някой казва на определени xopa.

I Независимо от негативното мневие, което командирите имат

по принцип за tіеформалната комуникация между гіодчинените си, тя трябва да се приеме като факт. Освен това мрежата може да рабрти и за тех, стига умело да я изнолзват. llpu тояа „лоза- та“ има и някои предимства:

— информацията се предава с по—голяма скорост, отколко— то при формалната комуникации чрез т. нар. „агенция „nap- тенка“;

* информацията е сравнително тоина - огіитът показва, че достоверносгга й е около 75 9 ;
* има селективност npit гіредаване на информацията;

174

* има големи възможности за вътрешно развитие и усъ- вършенствапе;
* представлява тип комуникации, в която хората участват с голямо желание и активност.

Особен елемент на комуникацията, отразяващ етииността в системата, е **комуникационният климат.** Приема се, ne той „по- казва колко и каква информация се създава, предава, приема и използва в организацията“ (12). Факторите, които влияят върху него, са разнообразни, но определящи са стилът на командира и ііаложената етика в общуването. Спецификата на армсйски'ге части и щабове предполага два стила:

— **директивен стил** — основава се на точни указания и разпо- реждания;

* **напътстващ стил** — основава се на разясняването на запо- ведите и воденето на множество лични разговори, за да се убеди военният лидер, че задачите са разбрани правилно.

1. ПРАВИЛА ЗА ВОДЕНЕ НА ЕФЕКТИВНА

**КОМУНИКАЦИЯ ОТ ВОЕННИЯ ЛИДЕР**

Когато общува с подчинените, командирът винаги на първо място си поставя за цел да предаде или да получи необходимата делова информация. За тази цел той го правп чрез речеви кон- такт — директно или по телефона. Това се отнася най-вече до щабните офицера. Подобен подход позволява да се поставят ос- новни или уточняващи въпроси, да се дават указания и отгово- ри, да се проверява правилно ли е разбрано казаното. Като пре— дава на подчинения някаква информация персонално, коман- дирът така или ипаче го оценява като личност, чувства емоцио- налното му състояние, опитва се да разбере как са възприети заповедта, разпореждането, указанието и т. н. и в зависимост от това може да добави нещо, да извърши корекция.

Общуването ллце в лице е с тлямо значение и е особено ценно в случай, ne е необхОДиМо да се промени гледната точка на подчи- нения илл да се коригира неправилно разбраната информация.

Във всеки слуиай за военния лидер е важно да умее да подбира темата на разговора, внимателно да слу ша и точно

175

да възгіриема мислите на собеседника, логично да излага сво- ето мнение, да управлява интонацията на гласа си, както и жестовете си, да отчита нсихическото състояние на своите подчинени.

Прието е да се смята, че при установяване на контакт главна роля има говорещият. Но психологииескялт анализ на общуването показва, 're слушателят tалеч ne е безгласна буква в този процес. Много xopa са на инението, ne да се слуша, означава да се покаже голяма заинтересованост към поднасяната от събесед- ника информация или бързо да се реагира гіри всяка смяна в хода на речта му. Говорещият изказва някаква мисъл яли опис- ва образ, с който иска да запознае събеседника, а слушателят sътреяіно преработва информацията. Ако гледняте ru тоики съвпадат, отговорът с'ьответства на казаното. Ако обаче мнени- ята са противоположни, те ще говорят на „различни езици“, по-

луиава се т. iiap. комуникационно разминаване, или *байпас.*

Погледнато от психо›іогически гіозиціш, **слутането** се състои от *аъзприеианц осмислнне и разбираие* на peuтa на юворещия. Важно е не самото сзгушане, а неговата ефективност, защото умението да се вслуіиваш е критерий за комуннкативност.

Какво преии нaй-'іесто на военния лидер да изслушва по t- 'іинените си, за да гіостигне по-добро разбиране от събеседника?

flричините могат да бъдат сведени до следните ситуации:

* отделя голямо внимание на външността на подчинепя, например на това, дали са му лъснати обувките, дали сахото му е закогі'іано, или на физииески'ге даніап, ако е жена;
* не вярва, че ще 'iye некtо ново и интересно: „Знам го аз.“;

- подчііненият изразяsа миcли или го прави по наиин, проти- воречат на неговите разбирания;

* съобщапа остаряла или недостаточно значима информа- ция;
* обмисле по преме на разговора реіиаването на нлкакви други проблеми;
* проявява повишено внимание към недостатъците на гово- реищя, нагіример към бавгііtя му говор;
* не сдържа реакцията си нри всяко отклоняващо действие от негова страна;

176

* дава прибързана оценка на материала, който още не е из- ложен докрай;
* поддава се на отрицателни чувства, които възникват в ре-

зултат iia несъвпадане на аргументите на подчянепия със соб- ствените му;

* не проявява снизходіітелност, уважение към cтилa на раз- говор на подчинения или няма терпение да го изслуша;

- по време на разговора се държи излишно самоуверено и още от самото наиало заема непоколебима позиция.

Ocвeu гореспоменатите съществуват и други фактори, които uecтo се проявяват в управленсхата дейност и пречат за по- пълното взаимно разбиратеяство нежду командира и гіодиине- ните. Те се ознаиават като „комуііикационни бариери“, които се пораждат от самия характер на иовека, от неумението му да говори, да пиiue или да слуша, от негіознаването на етиката и етикета в конкретната организация.

Военният лндер ще може да изгради у себе си способност да

сііупта, ако спазва следните основни правила:

* 1. Внимателно да се изслушва говорещият, за да се разбере същността на предаваната информация.
  2. Да се стреми да се извлече от думите на говорещня пред- ставата му за лидера.
  3. Преразказвапе наум на чутото, което помага да се разбере дали е схваната същността на казаното.
  4. Показване с вида си, че обръщате внимание на това, което събеседникът ви говори. Може да се вместват потвърдителни думи или жестове.

Уменията laa военния лидер да говори ефективно се изграж- дат при спазване на следните іірапила:

1. Когато се прави забележка, да се засягат особеностите на поведението, а не на личността на подчинения.
2. Повече внкмание да се отделя на наблюденията, а не на заклюиенията. Наблюдението е това, което командирът е коп- статирал, заклюиението е негова субективна интерпретация. Оцепките трябва да се основават на фактите.
3. Командирът не бива да си служи с крайни отјенки. Този род изказвания се основава на ценпостната му система и на

12 Военна психологии.... ч. 1 177

ііеговите раэбирания за добро и зло, за правилно и иеправгілно и т. н. Крайните оценки не подпомагат гіроцеса на взаимно раз- биране.

1. При разбор на ситуация военнііят ліtдер да се старае да търсіі подходящи примери от съвременния живот на щаба и 'іаст- та, а не от своето минало.
2. Да се дават колкото се може по-малко съвети. По-добре да се споделят личнитe наблюдения така, все едііо, ne се обменят миcли и информация с партньори.
3. При предаване на информация командирът да ііодбира вод- ходяща ситуация и адекватна форма за гіредаването й.
4. ПРЕПОРЪКИ КЪМ ВОЕННИЯ ЛИДЕР ЗА ОБЩУВАНЕ С **ЖУРНАЛИСТИ**

В работата на командирите има събития и дни, когато им се налага да общуват с журналисти. Това са националните праз- ници, празниците на армията и частта, ученията, особено с чуж- дестранно участие, полагането на военна клетва от новия ііа- бор, инцидентни ситуации и др. Решението да се даде интер- вю, е гато всяко друго управленско решение и на него не тряб- ва да се гледа като на проблем, а като на възможност. Дж. Лид- стоун riocouвa 12 аргумента за ползата от него (13), които смя- таме за уместно да перифразираме за нуждите на армеііските лидери:

1. Възможност за осъществяване на вр'ьзки с общественостга.
2. Подобряване на позициите на армията в обществото.
3. Вариант за гіравене на безплатна реклама.
4. Възможност за създаване на положителен образ на частта си при набиране на персонал.
5. Възможност за добиване на іірактически опит в даването на интервюта.
6. Възможносі да се информират хората за това, което върши- те, и да повлияете на общественото мнение.
7. ИМa възможност да се погірави ііли избегне логреіиното мнение за работата ви, като например, me на военните работата им е да влязaт в поделението, да строят яойііици'ге ii... това е...

178

1. Лииният състав ще бъде по-високо мотивиран.
2. Възможност за самоизява, която увеличава шансовете ви да бъдете поканени отново.
3. Възможност за защитаване на гіозициите на иастта и ар-

мията срещу критипните мнения.

1. Възможност за промяна на отноіііението на обществото.
2. Възможност за оказване на влиянііе на определени целе- ви групи, като спонсори, учени патриоты и др.

Разбира се, ако човек е адепт на Киркегор или обикновен песимііст, може да открие, че даването на интервю има и сери-

озни недостатъци:

1. Това е неприятно изживяване, с всииЕи тези микрофона, камери и понякога мome 6ii интерес.
2. Липса на време от всекидневни задачи.
3. Нямате време за подготовка.
4. Мнението, че не сте най-гіодходящият иовек за това.
5. Има опасност да не се справите добре.
6. Точно в този момент не желаете да разкривате плановете си — лични и на щаба;
7. Не нскате да се изложите, като ви накарат да изглеждате

глугіаво, още noвeue в униформа.

1. То противоречи на воинската култура.
2. Возможен е натиск от страна на началниците вit.
3. Допустима е опасност от изопаиаване на вижданията ви ll. Няма застраховка за анонимност.

12. Съществува потенциална огіасност за кариерата ви.

##### При давайте на интервю извън щаба и еастта

След като вече сте получиліі покана за интервю или ; частие в радио- или телевизионно предаване, което предполага посе- щение в студно, и ііачалниците ви са се отнесли благоскдонно към нее, трябва да попитате журналиста, а и себе си за няколко неща:

1. Каква информация иска да получи предаването от вас? Има

се предвид темата.

1. Защо журналистът иска точно вие ла участвате?

179

1. Пре;Јаването ще бъде интервю само с вас, или ще има и други уиастници?
2. Кой точно ще ви интервюира? Мъж или жена? Ще се за- познаете лп преди интервюто (ако не и обяспенията за това не ви задоволяват, можете да откажете).
3. Какво знаете за него и за другите участници?
4. Кога и къде ще се проведе?
5. Кои са проду центите и режисьорът на предаването, съот— ветно редакторите, и какво знам за тях?
6. Какво е времетраенето на предаването?
7. Кой е решил да прави това предаване (статия) и защо?
8. Държавна или частна медия ще го из іъчи (публикува)?

След ка'іо имате отговорите iia тези въпроси, ще трябва или да приемете покаііата, или да се откажете от нее, като при вто- рия вариант е необходимо JJa имате много основателна причина. Ако се съмласите, започва етапът на личната ви подготовка.

Най-напред извикайте вашия офицер за връзки с обществе- ността, който трябва да мome да ви подготви за интервюто, като събере допълнителна информация и „протренира“ участието ви. Ето още мяколко важни неща за уточняване:

* + Има ли интервюто някакъв скрит замисъл?

П р и м е р. *1996 г - текат поредните дебати за или npo- muo ализането на Pen уолиса Бълzария о ИАТО или за оъзста- новяаане на доброте аръзки с Р усич Каият началника на ГHf оъо „Всяка неделя“ и го iwmam касво въоръжение ще ocuгypи ефективно нашата отбрана Той отгооаря ескадрила „Миф- 29“ или „С J!*

* + Ако е нредаване, на живо ли ще бъде или на запис? На

живо зрителите ще видят всичко, което казвате, но ако е на за- пис, р•,•,••торите могат просто да нзрежат важните за вас неща. В такъв cлy чай препоръиително е да се концентрирате върху две-три точки в изявленията си, които да са във връзка помеж- ду си, така че да не могат да бъдат разкъсапи;

* + Защо ще има и другл и дали не ви готвят за изкупителна жертва?

*TI* р *п* м е р. *В предаване за самоубийствата в армията да г›ъдсте изпраоен като мwиена срещ у десетина опечалени* лпй-

150

*си, асяка от които е убе0ена, че dememo й не е било хулигаи, наркоман, не може да е акарало без нужёа nampou о u,eoma и изобщо аоениите са основни за* всичко, rt е d случпя *па mooa*

*сто сте и вие*

* Далгt ще се използват архивни кадри, други янтервюта ялв данни от социологииески npoy чвания ii какви?

- Ако има декори, какви ще бъдат и в кaкъв цвят?

* Имате ли предложение кax ще свържете фактите, които ще съобщите, с някаква запомняща се ис'гория или с виц, за да улесните слушатели — все пак военната проблематнка не е от неговоtо всекидневие.
* Умеете лп да използва те аналогии за иліос'грация на про- фесііонализма си. *Например: „В maиca ооїіникът се чуоства на не по-широко място, отколсото one о асансьор.“; „Само- летът F-16 е dълъг примерно колкото еробскя автоб yc (а не 15 м).“ и 0р.*
* *Голос* чл сте да се ›эишите от удобството да изгіолзвате професионализми? *Например, кozamo има нооина а электрон- ните весшнии,ј* соврзано *с военчоеъз0 ушните сили и* ***потре0и-*** *телите на Интернет прехвърлят само заглаоиятq те често възприемат абреоиат ypama ВВС camo Ъи Ъи Си, не са Олъжчи ба знаят какво е ЗРДн, ПTУP, БТР и np.*
* Кои въгіроси ite ііскате да ви бъдат зададени и ако се с эу- 'іи, хакво ще отговорите?
* Можете ли да използвате въпроса на журналиста, за да прсдадете собствегtото си съобщепие, като кaзeтe: *„Радоам сц че зададохте този въпрос мoй поЬчертава тъкмо moвq coe-* **IMO *ГtCKDx да*** *отбел*е *а и което е.. .“*
* Имате зи подходящо цивилно облекло в неконтрастиращи цветове и способен ли сте да не слагате и сваляте постоянно очилата си, както може би сте свикнал?
* Проверил ли сте дали правилно са записани имената ви, титлите, щзъжиостите, военното звание и др.?
* Hayunл .зи сте се да излагате виvданията си в 10-секундни реплики — това ще помогне па зрителите.да възприемат по-.лес- по нещата, за които говорите.

181

Пpii даване на интервю па работното место

И в този случай има редица особености, които са част от ко- муникативната култура на военние лидер и трябва да бъдат спа- зенн.

Най-напред отговорете по подходящ начин на поканата, като обърнете внкмание дали е устна или писмена — втората се смя- та за по-официална и може да съдържа важна предварителна ннформация, *например дата, час,* mcmo, *име* но *канещия, пре- дааане или/и меdия, meua и др.*

Покажете ю в удобно и за вас време — не е пужно да показва— те див ентусиазъм, нито да бавите отговора си. Датата ще се съгласува с вашия офицер за Връзки с обществеността.

Определете поименно офицер, който ще посрещне и съпро- води журналиста от входа до вас, бездасе отклонява, особено ако води със себе си фоторепортер.

Възможно е да поискате предварителен разговор за уточне- ние на темата и дори въпросите, но тях журналистът ne е длъжен да ви даде, оіце повече че работата му е да поставя с'ьбеседници- те си в неудобно положение.

Организирайте пространството около себе си особено кога- *то* ще се правят снимки. Задължително е да има знаме, карта, бюро, а на него — снимка на семейството ви, в библиотеката — книги.

Не оставяйте на бюрото неща, които не искате да бъдат ви- дени или прочетени — допустимо е журналистът да не се посве— ни да ги вземе, снеме и публнкува.

Изкліочете поне мобилнмя си телефон, а ако ви се налага да

говорите по служебния, спазвайте строго военната етика.

Не ‹j::•майте репортера лиипо — той нито ви е приятел, нито враг, а посредник между вас и хората, до които искате да стиг- нат думите ви.

Ако чувствате, че не можете да говорите искрено и убеди- телно по служебни тени, избягвайте те›эевизията.

Проверете състоянието на униформата си и външния си вид. Поинтересу вайте се кога и къде ще бъде отпечатано (излъ-

чено) интервюто.

182

Не благодарете, защото npичttнama да ви интервюират е в поста, който заемате, и реиіенііето за това не е на репортера, а на редакторите.

Еvедневието на военния лидер включва извъріііване на дейно- cттіте планиране, оргаішзаціія, координация и контрол, всяга от коип изисхва добре развита коиуникативна култура. Познаване- то на бариерите в общуването, спецификата на формалните и не- формалните комуникации, умението да ее общува с различните гругш воеtінослужещн и представителм на пресата и електронни- те медии и в бъдеще ще определит не само нивото на кадърност па командира гато професионалист, но и способността му да предста- вь резултатііте от своя толкова отговорен труд пред подчинените си и пред едни по-широки 'пітателскя и зрителски аудиторіш.

ЛИТЕРАТУРА

1. К о м у п и к а ц и я т а. Сборник. С. ФЖMK, 1992, с. 29.
2. П а к т а м.
3. П а к т а м, с. 30.
4. К у н ч и к, М., Ципфел, А. Въвсдеі іие в нау ката за iiуб.1ицисТи КИ и кому викацип. С. „Фридрих Еберт“, 1997, с. 16.
5. М а р к о в, Kp. Психология па управление\*о и командпрът на подразде-

леппето. Ш. 1999, с. 24.

1. К ъ т л и п, С., Сентър, А., fipyyм, Г. Ефективен лъ6лик рилеіішъпс. С.

„Рой Комюникейшън“, 1999, с. 207—237.

1. Н о v I а n d,C. The Order of Presenmation in Persuasion. New Heaveл, Yale

 Uni\*ersity Press, 1957.

1. К ъ т л и п, С., с. 212.
2. П а к т а м, с. 215.
3. М а р к о в, Kp. Цит. съч., с. 26.

II. П а х т а м, с. 27.

1. Х р и с т о в, С. Основи на управлението, 1997.
2. Л и д с т о у н, Дж. зЗице в лпце с медиите. 2000, с. 88-89.

183

ОСНОВИ НА ВОДЕНЕТО НА **ПPEFOBOPИ**

*^ \*^ 0-p Георzи Карастоянов*

най-широк счисъл’преговорите са комуникационен пpo-

у двез'е страни, че съществува някаква възможііост за взаіімно приемливо ретітение.

* Всяка от страните има някакво влияііие върху другата (1). Тези характеристики оиертават същността на преговорнте хато процес, който предоставя възможност, посредством която страните обменят ангажименти, задъл ения и обещания, чрез които разреіиават противоречията, които имат поМежду си, и постигат согласие. Като че ли общоприетата идея за водене на



преговори е извлечена от културното допускане, че това е ripo-

с, имащ за цел достигане до сгГоразумение

с другите xopa,

цес на вземане на peiueiiиe, в което има гіобеда и загуба в една

когато някои от нашите интереси са сггоделени, а други са пpo- тивопоставящи се. Преговорите не се свеждат само до седене на масата и дискутиране. Всъщност те са неформална дейност, в

оято ние сме ангажирани віtііаги, когато се опйтаме да полу-

враждебна ситуация. Въпреки ne има преговори, които включ- ват конфликт, от гледна точка на повечето съвременни школи за водене на преговори това не е враждебен процес, а по-скоро

*процес на съоместно* взеионе *на решение.*

чип нещо, което искаме

от друг човека. Ние сме преговарящи

Воденето на преговори има много малко правила. Всъщносі

xopa, гіреговаряме всеки ден (на работа, вкъщи нли като клиен- та) и іtзразходваме голяма част от времето си, за да преодолеем различията, които имаме с другите xopa, или за да получим това,

скаме. В строго професионален аслект умение то за воде-

първото правило на воденето на преговори е, че пямо *общопри-* ***emu npaoилa за*** *oodeнemo им.* От една страна, трябва да се водят преговори за тях. Правилата за воденето на преговори ще бъдат

различни за различните преговори. Но все пак трябва да се по-

енапреговорие

важно не само за специалистите по военно-

стигне съгласие между двете стра ни за времето, мястото,

граждански отноіііения, офицерите за връзки с обществеността,

продължителността, дневния ред. участниците, кой ще говори

военноелужещите, участващи в операции по

поддържане на

пръв и други, макар и на пръв поглед дребни детайли. Тези пред-

мира, или оторизирани представители на МО и ГЩ, но и за офи- церите от всички равнища в тяхната служебпа дейност при pe- іііаване на организацпонни гіроблеми, при разрешаване на меж- дуличностііи конфликти и др.

Повечето автори приемат няколко основни характеристики на преговорите като форМа на човешкото поведение:

* + Преговорите са форма на иеждули'іносТно общуване и чо- веіикият (гісихологич еският — 6. п.) елемент е съществен комгіо- нено във всиики преговори.
  + Преговорите изискват съгласие за провеждането им поне от две страни.
  + Преговорите са възможни само ако иua необходимост от совместно разрешаване на различията между страните; гтриемане

варителни преговори позволяват на всяка страна да разузнае другата. Важността на предварителните преговори се подчерта- ва от три техни характеристики: поставяне на формалнм рамки на преговорите, стартиране на едип дълъг процес и в крайна сметка — покриване на значителна част от предмета на същин- ските преговори. Това че няма правила, не означава, ne предва- рителните преговори са нещо стихийно, напротив, създадени са специфични техники, които да улеснят предварителните прего- вори, а с това и същинските, като например метода PreSS (Pre- Settlemenl Settlement) (2).

Друга особепост на преговорите са тяхната комплексност и

сложност. Когато медиите отразяват преговори без значение дали става душа за разрешаване на противоречията между Из-

от страните, че преговорите са

най-удовэіетворяващият ги на-

раел и Палестина или продажбата на HTK, те обикповено ги

чин, за да paзpetuaт различията си; и ако са налице убеждения и



184

о'і разяват като преговори между две стоящи една срещу друга

185

монолитни страни. Това е пидимата страна, или т. нар. *хоризон- тална dименсия.* Неразбиранез о на процеса на преговорите за-

'' пouвa с неразбиране на хоризонталната дименсия. Много xopa

вярват, че най-важната работа по време на гіреговорите се върши на масата, но това невиіtаги е вярно. Всъщност страни в прегово- рите са не само тези, които преговарят на масата. Вътре във все- ки от екипите за водене на преговори също се водят преговори извън формалните. И това е т. нар. *вътрешна Оименсия.* Тя изра- зява схващането, ne вътре в самия екип за водене на преговори неговите членове имат различни нагласи спрямо преговорите и съзнателно или не играят различни роли. Яедида изследвания показват, 're вътреіиііата структура на всеки екип би могла да вклюипа анри подгрупи 'іленове на екипа — стабилизатори, дес- табилизатори и квазимедиаторп.

**Стабилизаторите** са лeсни за разпознаване, всеки познава и

е ра от с такива xopa. Те са „добрите xopa“ в екипа и виждат гіроцеса на водене на преговори като стабилизяране, като начин за избягване на война, на съдебна битка

жем ли да бъдем просто приятели. ) Те са т. нар. „меки пpero- варящи, „меги“ към проблема и хората. Склон ни са да се дове- рят дори когато нямат твърди гаранции и обикновено демонст- рират склонността си към съглаіиателство с думи и жестове.

Дестабиліtзаторите са още по-лесіш за разгіознаване, защото обикtїовено’са по-вербални. Не се доверяват на процеса на воде- не иа преговори и го смятат за губене на време. Те смятат, че трябва ta се върне вкъщи и ta върши нещо по-смислено

и конструк тивно, каз'о подготовка за cтaчкa, за война или за съд. Те са „Твърди“ към хората ii „твърди“ към проблемите. Обикно- вено не се доверяват на другата страна и на тези от собствения си егиіі; които са за скліочване на сделката. Aro бъдат оставени

да действат самостоятелно, те биха били склонни да злоупотре-

стига те да могат да бъдат управлявани. Един офицер, който е стабилизатор, би могъл да жертва възможността за дълготрай- на сигурност заради краткосрочно гірекратяване на огъня. При огіитпте конфликтът съзнателно да се избегне, несъзнателно той може да се превърне в неизбежен. Офицер, който е дестабили- затор, би могъл да жертва възможността за примирие с против- ника, защото би я видял като трик или като гіагу0на за дългот- райната сигурност.

Вътре в екипа, където дестабмлизаторите искат да воіоват, а стабилизаторите да cъздaвaт приятели, за щастие някой е начело. Това обикновено е формално назначен ръководіітел яли говоріітел на екипа. Ако ръководителят на екигіа е стабилиза- тор, вероятно би направил всичко возможно, за да сключи сдел- ката на всяка цена. Ако е дестабилизатор, той *бч* направил всич- ко возможно, за да саботира сделката, така, че да не се стигне

говорите,’се нуждае от споразумение, тя определя за ръково- дител на екипа за водеие на преговори човек от типа„копзиле- *диагпор“.* Задължително е той да бъде принципен преговарящ —

„мек“ с хората, „твърд“ към проблема. Той трябва да разбира и угіравляба не само гірегЫворите с другия екип, но и очаквания- та на собствения си екип и ръководителите на органіізацията, която го е изпратила. Голяма част от времето на квазимедиато- “

ции на екипа.‘

Преговори се водят и межЈtу екива, участващ в преговорлте, и техните ръководители (тези които вземат крайното реттіение за подписваіtе на споразумеііието с другата страна), а също и по йерархията на вземащите решения в опитите да решат какви указания да дадат на преговарящия екип. Често тази дименсия

се нарича *ратификационна.* Тя визира взаимоотношенията на

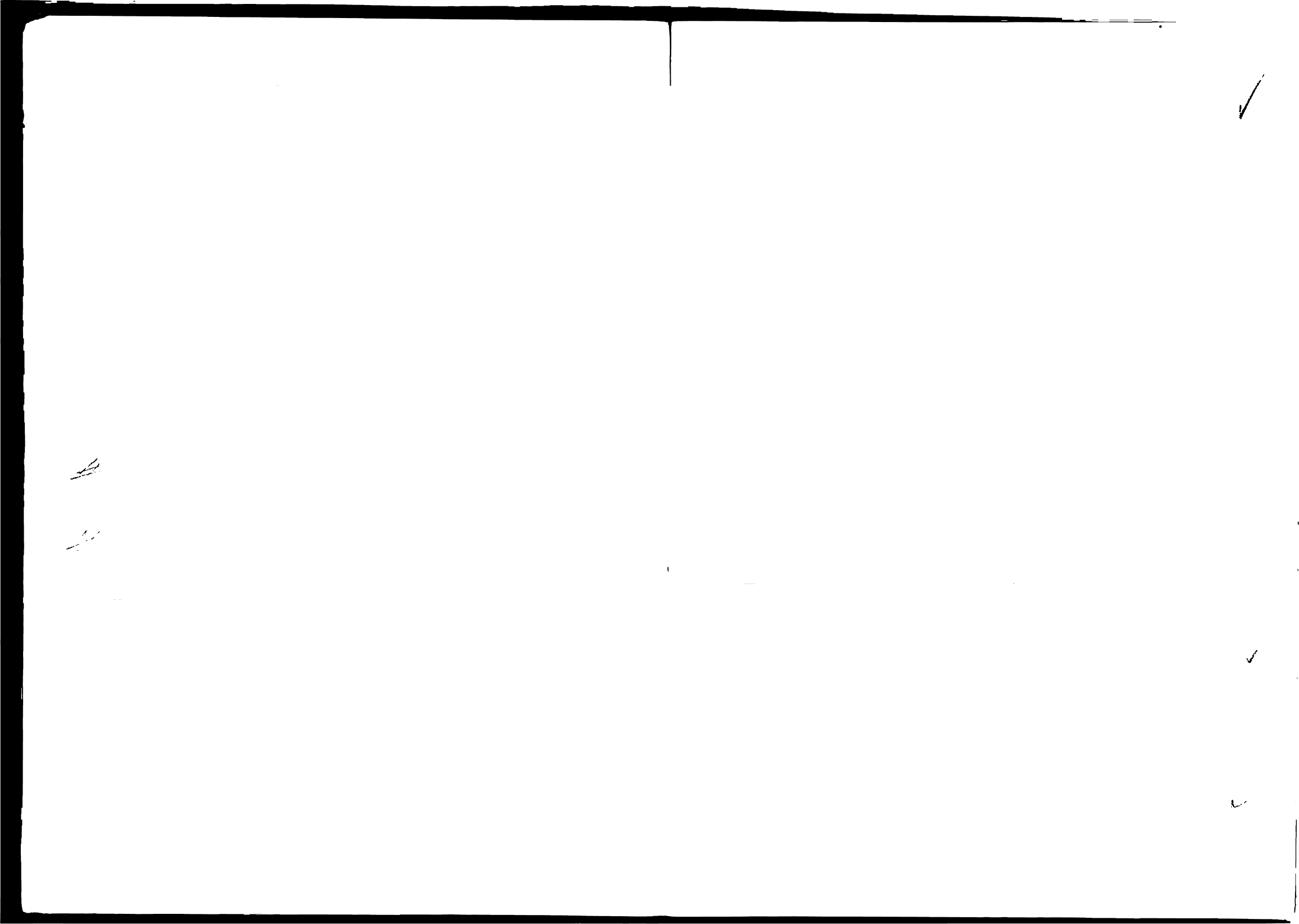
бяват със силовите

методи, да заплашват, да създават

недове-

екипа за водене на преговори с организационна йерархия и меж-

piie и в крайна сметка да саботират взаимоотношенията вътре в екипа и взаіімоотноіненията с другия екип и по време на целия гіроцес на водене на преговори.



Присъствието на стабилизатори и дестабилизатори в екипа

за водене на преговори не озна чава непременно слабост в екипа,

186

ду отделните отдели (или интереси) в йерархията. Невинаги организационната йерархия е наясно с позицията си и с резул- татите, които може да очаква. Затова още предп запоивапе на

да й помогне при изясняването на целта на гіреговорите (3).

187

Пове ueтo специалясти, работещи по ііроблеми re на водене- то на преговори, подиертават, ne тѐхният успех зависи от ефек- **тивното** общуване и от създаването на доверие **между двете** страни. Взаимоотношенията между страните са нaй-критична- та променлива, определяща климата и крайния изход от пpero- воріtте. Много психолози смятат ne „съвременният комуника-

 ционен стгіл е много конфликтен“ (4). Всъщност междулииност-

ното общуване е както источник на конфликт в много соцііални взаимоотношения, така и панацея за разрешаваііе иа такива конфликти. В процеса на водегіе на преговори и двете страіш открііват, че е трудно, ако не невъзможно да обмеііят обещания и ангажименти, ако не се доверяват в някаква степен една на другу Д еритео е.централен проблем на взаимоотношенията.

ОснОDНОто в работата на преговарящия е да поражда съмне- ние и **несигурност** в умовете на другата страна относно разум- ността и възможността за реализация на техните оиаквапия. Внимателпото слушане (какво другата страна се опитва да каже) и изучаването на техните позиции, интереси, перспективи, възприятия, допускания, оиаквания и ценности дават добра база за пораждане на съмнение и несигурност в умовете на опопен- тите относно възможността за отстояване на техните позиции. Дейността по създаването на съмнение е централна за изкуст- вото на убеждаването. *Най-добрият начин за пораждане на сомнение е чрез образооане (ако, разбира сц другата страна* слушо). Ако страните са постигнали споразумение за всички

намерения цели, преговарящият следва да се фокусира върху

страна

преговорите не би поела риска да си променя

това, как вербалните обещания и ангажименти да бъдат сведе-

позицията, без някаква степен на доверие. Когато доверието е ниско или не съществува в едно взаимоотношеняе, страните откриват че е трудно дрри\_ да комуникират. От друга страна,

ни до писмени (това обикновено включва допъл е ” вори). by ай на негіостигане на согласие преговарящият би требвало да поиска поведенческа промяна от другата страна (от

когато общуванет еефектіfвйо, страните не се изслушват,

другата страна в собствения си екип или от собствените си ръко-

когато всяка страна излага своите очакпания, гіроблегіи игітере- си, алтернатиани решепия, исканмя, предложении и гонтрапред- лоwения. Неефективіаото слуіиане вследствие на лоша ком уни- кация създава проблем и за разбирането. Когато ефективното слушане е слабо или отсъства, не е възможно всяка от страните да образgа,друуата относііо нейните интереси и постижимост- та на очакванията на другата страна.

При воденето на преговорите образоването (разясняването на различни аспекты на проблема, на собствената позиция и на нейното място в цялостния контекст на разискваната проблема- тика в дългосрочен аспект, както и ситуацията, в която се водят преговорите), е най-важният начин да бъдат управлявани или

водители, които не са на масата, или от ръководителите на дру- гата страна). По еденческата промяна трябва да бъде в соответ- ствие с подхода или позицията на преговаряіция. Тя ще бъде показана или upeз промяна на предложението, или чрез контра- предложение. Преди обаче страните да променят поведението си, те трябва да променят нагласите и начина си на мислене. Преди да променят нагласите и наиина си на мислене, те трябва да са несигурни м да се съмняват в досегашните си нагласи. Ако преговарящият екип или неговите началници извън масата за преговори не могат да породят тази несигурност, така че да про- менят предложенията си, за да достигнат до съгласие с другата

страна, преговарящият би трябвало да породи тези съмнения и

на.иалени

очакванията на опонентите. Разбирането на уравне-

несигурност и да инициира верига от промени в предложенията

нието между очаквания и предложения е критичіtо за пазарене- то при гіреговорите. Ако едно очакване не може да бъде намале- но, а пред.эожението ne може да отговори на очакването, това предложение или ще бъде отхвьрлено, или ще бъде гірието не- охотно, което по-късно би създало трудности при язпълнението на сііоразу иението.

1Ѕ8

и контрапредложенията, а оттам да се стигне и до съг ласие (5). Проблемът за истината и неистината, или **за фактите и** не- **фактите,** може да се окаже важен за преговарящите. По време на преговорите чрез взаимно съгласие се създават фактите и не- фактите. Едно допускане, което е взаимно приемливо и за двете страни, обикновено става факт (само за тези преговори, разбира

189

се). Всъщност „обективна истина“ е това, за което преговарящіі- те се съгласят, че е истина. При воденето на преговори мнОF0 ОТ споразумеііията се постигат не на някакви общоприети законо- ва, научна или историческа основа, а по-скоро на основата на

„факти“, такива, каквито преговарящите ги разбират и възприе- мат (6).

Изложеното дотук позволява да предложим йерархия на практическите и психологическите нива, па които се оперира при преговори. Първото ниво — това е ***позицията*** по проблема, за който се преговаря. Това е най-видимото ниво на водене на гіреговори. На следващо ниво са *про0лемът,* създал позицията, ii краткосрочните и дългосрочните *интереси,* които cъu о влия- ят при формираііе на позицията. Друго пиво, на което се опери- ра, са възприятията на проблема. Много е вероятно двете стра— іш да іімат различни *оъэприлтия* по възникналмя проблем и да има различни пщdположеніія, които лежат в основата на възник- ването на проблема. *Ценностите,* и.чм ценностната йерархия като фундаментална характеристмка на иовешката идентичност, оказват влияние както на предположенията, така и на очпсоп- *пията,* които всяка от страііііте има за изхода от преговорите. Взаимовръзките между така предложените няколко равнища, на които се оперира при водене на преговори, са много сложни. Техните разбирапе и отчитане позволяват прилагането на адек- ватен за всяка конкретна ситуация подход при водене на прего— вори.

Разли чіште подходм при воденето на гіреговори могат да

, бъдат разграни чени на две големи каа егории — диск рибутивни и интегративни.

При дистрибутивните подходи едната страна „печели , а другата страна — „губи“. В такива ситуации ресурсите за разде- ляне са фиксирани, така че: колкото гiовеuе вземе едната стра- на, толкова по-малко остава за другата. С други думи, интереси- те га едната страна са противогіоложни на интересите на друга- та страна, като например в повечето преговори за покупко-про- дажба. Основната грііжа на преговарящите е да максимизират своите интереси. Водещи стратегии при тозіі тип преговори са манипулацията, използването на сила, задържането на инфор-

190

мация. Използват се тактическіі гіріійоии, Като изкарване от рел- сите, блокиране, подвижни пясъци, отхагіване и захапване, рус- ки фронт и др.

*Изкараане от релсите -* човек най-лесно може да загуби самообладанието и психмческото равновесие, ако в хода на дис- кусията към него се отправят обвинения от личен характер, но- сещи елементи на ирония, двусмислици, използване на подиг- равателна интонация. Често в самото начало на дискусията се

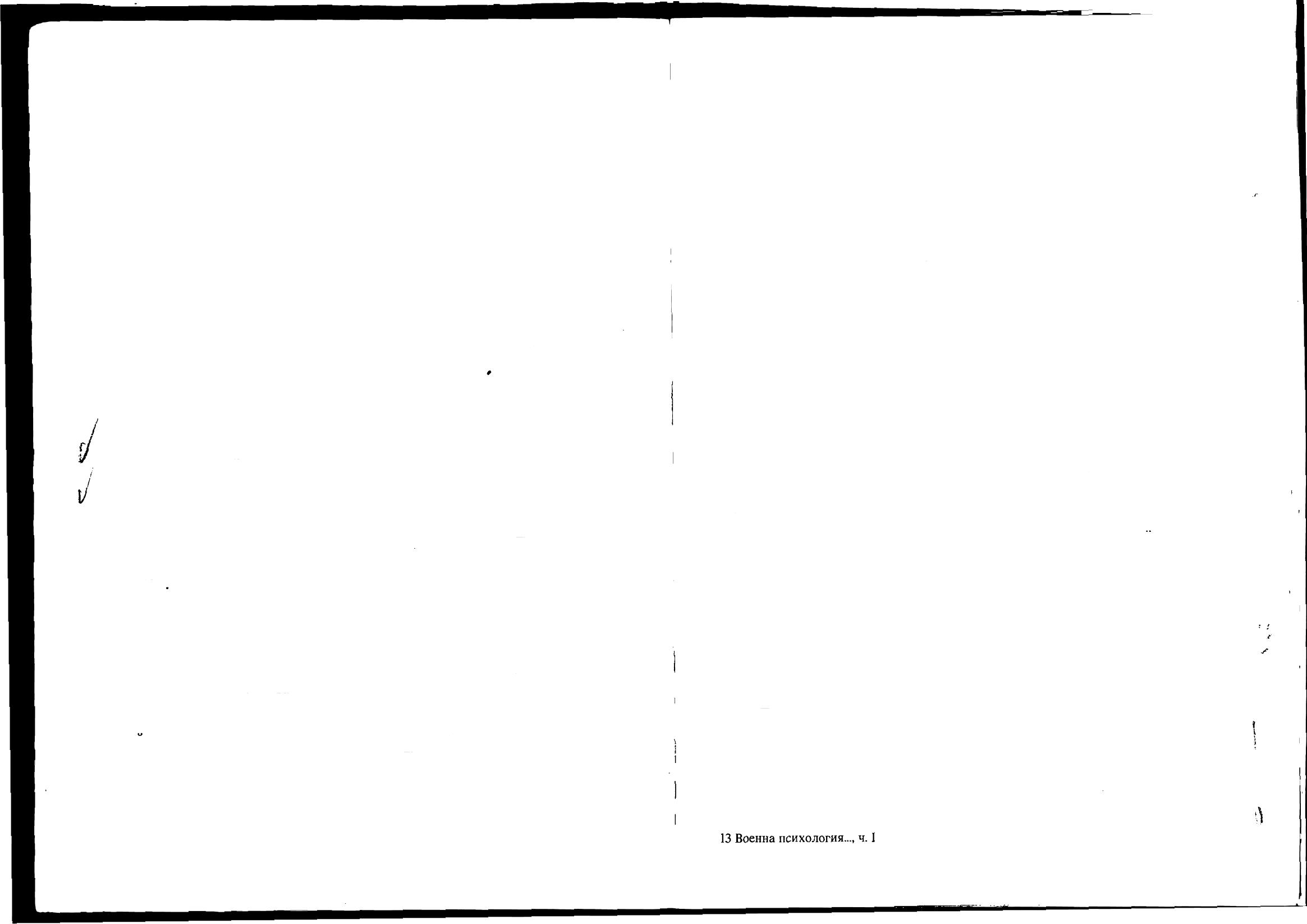
„изпуска“ някой нііприятен фахт, за да се разколебае увереност- та, гіонижи тонусът или да се ііредизвика емоционално отреаги- ране, което да изкара опонента от гіредварителния план и/или да погіречи на рационалната му преценка. *Ълокиране* се нарича нрийом, гіри който иовек се оказва притііснат иліі объркан по време на обсъждане, когато се iiapyiuи ритъмът му на из іоже- ние. Обикновено на спокойното и логичното обосноваване се про- тивогіоставя като контрапункт огіонент с бърза миcъл и манев- рено превключване от тема на тема, който прегазва противника със словесни атаки, изпреварващи мълниеносни изводи и не- усетно ііриглючвапе на criopa (7).

Техниката *„поdвижни* пясаціt“ е средство за опипване на поя- вата и за получаване на информация, без да се дава. Задават се само въпроси и се избягва отговаряне на въпросите на оііонента. Едва след ііолу иаването па необ ходимата информация се пристьпва към същинските гіреговори.

Техниката на *„omxanaaнemo и захапването“* изхожда от те- оретичната гледна точка, че ако в наиалото на проговорите се започне с малки искания, не може да се разчита на изключите і- гш резултати. Необходимо е да се покаже, че „захапката“ е до- статъчно голяма, вопреки ne не е ясно колко може да се отхапе. Тази техника има две фази. При първата фаза на „захаііването“ позицията не трябва да има допирни точки с тази на опонента (іtли се демонстрират много големи претенции). Огіонентьт тряб- ва да остане с впечатление за намален интерес към сделката, но за да смята, че сделката е все още възможна, „хапката“ трябва да е достатъчно голяма. При втората фаза на „отхапването“ бав- но и сигурно се поставят на обсъждане и договаряне „маловат- ните и второстепенните“ въпроси, като отсрещната страна да не

191

.може да възрази по нито един о'г тех. Но псички те, взети заедтіо, да направит сделката успешна. За да бъде „захапването“ резул- татно, предварително се подготвя списък с въпроси („малки хагі- хи“), които в хода на преговорите се вмъкват между останалите вaжнм въпроси.



Техниката „Кутузов“, или „руски фронт“, изисква да се поз- вони на огіонента да допусне, че сте нестабилен и да го гіредраз-

‘ползва сев яколко‘варианта.‘В еди) ия of тях първона ално се правят дребни отстъпки, без много да се дискутира нли спори и се създава впечатление у опонентите, че ви убеждават лесно. Това вероятно ще притъпи бдителността им, което обикновено води до грешки. ДpyF вариант предполага да накарате отсрещ- ната страна да вярва, ne нямате друга възможност за решение освен предложеното от тях.

Познаването на тези техники е полезно, защото всеки пред варително разкрит ход може да бъде неутрализиран.

При **интегративните** подходи и двете страни печелят. Ос- новна грижа на преговарящите е да увеличат печалбите и на двете страни. Водещи стратегии при този тип преговаряне са коопериране, споделяне на информацие и ръвместно решаване на проблемите.

Роджър Фишър и Уилям Юрай (8) - авторите на най-издава- ната книга в областта на воденето на преговори „Да достигнем до ДА“, разграничават три типа преговаряне — мек, твърд и прин- ципен

При *мекия* cmx *на прегооаряне* се акцентира върху изграж- дапето и поддържането на добри отношения, т. е. двете страни са приятели. Това е стил, който обикновено се използва в семей- ството и сред приятели. Всяка от страните се стреми да се отна- ся с разбира не и да бъде максимално щедра и обикновено ре- зултатите са добри. Но ако този стил, използваіі от елната стра- на, се сблъска с *твърдия стил на проговаряне,* основното при които е, ne страните се разглеждат като противници, съществу- ва риск от неудачно споразумение. При позиционно преговаря- не, ако едната страна се държи твърдо и яростно отстоява свои- те позиции и настоява за отстъпки от другата страна, а втората

192

страііа в името на запазваlіето на доброте отпошения и за да избегне конфликт, прави отстъпки, постигнатото споразумение едва ли ще бъде особено изгодно за „меката“ страна. Очевидно е, че и „мекият“, и „твърдият“ стил се отнасят към дистрибутив- ния подход при водене на преговори. Юрай и Фишер предлагат трети подход, който не е нііто мек, нито твърд и те го наричат ***преговори no*** *същество, тип прини,ипни преговори.* Този метод стои в основата на с'ьвременните интегративни подходіі за воде- не на преговори. Същността на принципния подход се свежда до иетири основни гіостулата:

1. **Разделяне на хората от** ііроблема. Религията ніі учи да

мразим rpexa, но rte и греиіника. Ако ние гледаме на проблема като нещо, което трябва да бъде решено, и не гледаме на друга- та страна, която поддържа противоположна гледна точка като на противник, който трябва да бъде победен, възможността за успешно завършване на преговорите нараства.

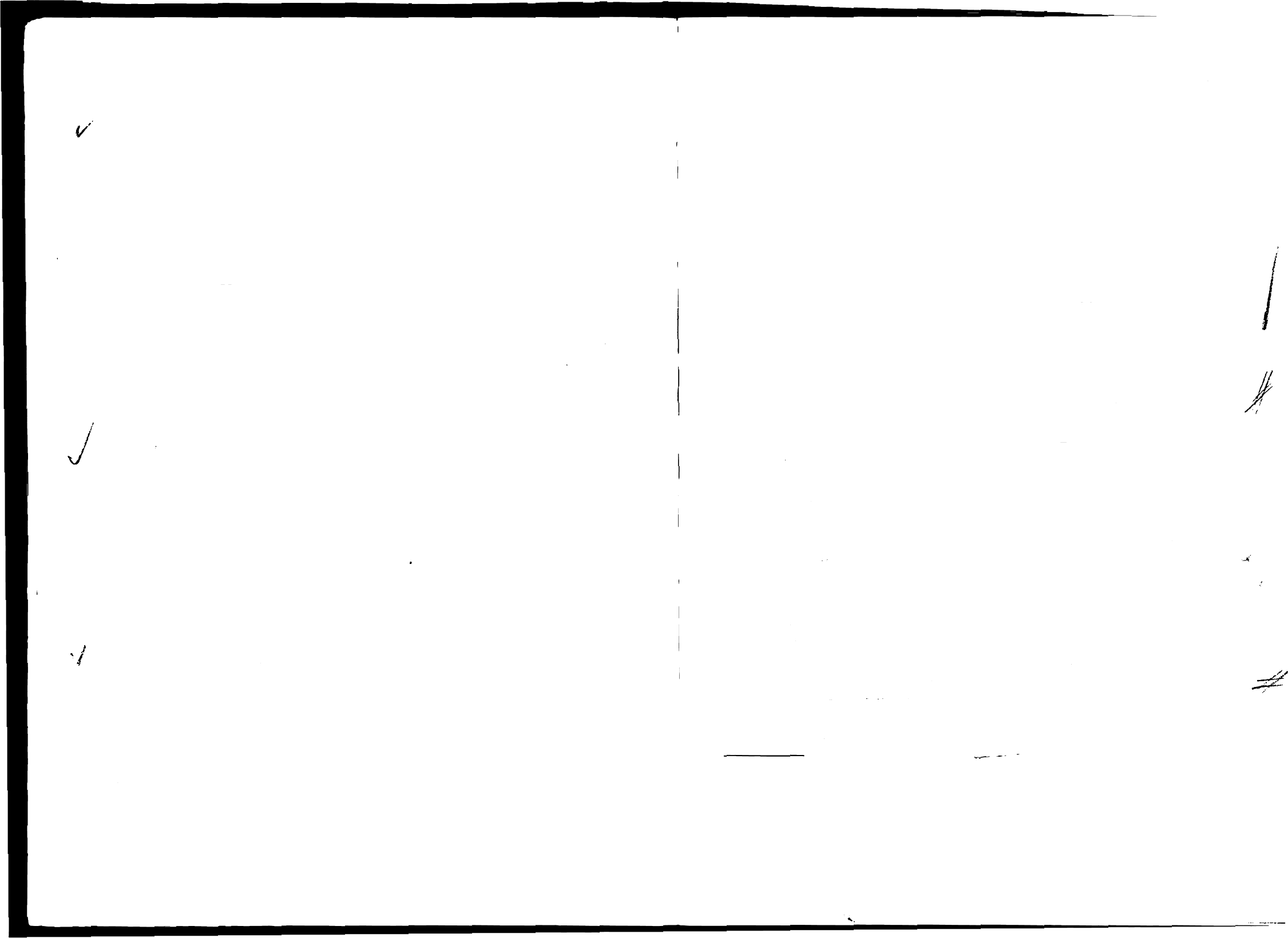
1. Фокусира **не върху интереси, а не върху позиции. Този** принцип може да бъде илтостриран с историята на две сестри, които се карали коя от тях да получи единственля портокал в килера. Всяка от сестрите искала гіортокала за себе си и не ис- кала да го отстъпи на другата. Мъдрата им майка попитала на- саме всяко едно от момичетата защо иска портокала. Първото обяснило, че иска да изте сока му, а второго исказо кората му, за да направи пудинг. Какьо всяка сестра искала, е іtейііата по- зиция, а това, защо го е искала, са ней ните интереси. В този слу- чай най-простото решение fiило втората сестра да полу чи кора- та на портокала, след като първата изстиска сока му (9). С дру- ги дyми, при подготовката на преговорите или след като започ- нат, не си задавайте въпроса: „Какво другата страна иска?“, а

„Защо другата страна го иска?“ Ключов момент в откриването па общи интереси е идентмфицирането на про деv\_ите. Важно е тс да бъдаа'.идентифицирани по іірием.Жив и за дпете страни на- чин. Това включва прилагане на изложения пo-rope пріінцип

„Разделяне на хората от гіроблема“, т. е. деперсонализиране на проблема, така че да не се провокіірат его-защитните чеханиз- ми на двете страни. Еднакво важно е, но 'іесто и много трудно е да зададем въпроса относно собствената гледна точка. Уcrieiii-

193

ните преговарящи откриват, че тѐ са по-ефективни, ако се фоку- сират върху разбирането на собствеіштеси интереси, преди да започнат фактическите преговори. Този принцип е особено ефек- тивен поради две причини. Първо, за всеки интерес обикновено съществуват няколко възможни позиции, които биха могли да го удовлетворят. Второ, зад противопоставящите се позиции



. Ічного често се крият повече взаимни интереси, отколкото кон- фликти.

1. Създаване на условмя за взаимна печалба чрез reне- рнране на различни возможности, преди да се реши какво да се прави. Класиците Юрай и Фишер разказват историята с портокала по друг намин: „След като в крайна сметка сестрите се съгласили да разделят портокала на две равни половина, пьрвата сестра изяла своята половина и изхвърлила кората, докато втората сестра хвърлила плода и използвала кората, за да направи сладкиш. Много често преговарящите оставят „лари на масата“, като не успяват да постигнат споразумение, което да бъде изгодно и за двете страни. Много преговори завършват, като всяка страна получи по половин портокал, вместо едната да полу чи вътреiliността на ii лода, а другата — кора та. Защо?“ (10)
2. Настояване резултатите да се основават на обективни хритерии или процедури. Този подход позволява преговорите да се основават на принципи и обективни резултати, които да удовлетворяват и двете страни, а не на натиск и емоции. В зави- симост от конкретната ситуация споразумението може да се ос- новава на пазарна стойност, експертко мнение, обичаи и тради- ции, научиа оценка, решение на съда, разходи и т. н. Най-важно- то в слу чае е тези обект ивни критерии и процедури да не зави- сят от която и ha било от двете страни.

Принципният подхо J изисква и разг tеждане на ситуацията от гледна точка на другата страна въВ всеки един етап на прего- ворите. При воденето на преговори uecтo едната страна се фоку- сира изклюиително върху собствените си нужди, цели и пози- ции. За успешно завършване на преговорите важно е да се раз- бере какъв човек или какви xopa стоят отсреща, какви са техни- те нужди, цели и позиции. Това става възможно при отчитане

на двете нива, на които се водят преговорите — по същество (ра- ционално) и емоционално (психологическо). Много често пси- хологическото пиво остава подценено, защото то не е така явно като рационалното. Но провалите в преговорите uecтo са свърза- на и с неизясняване на такива на пръв поглед дребни детайли, като как едната страна възприема другата, допусканията, които всяка страна прави за другата за проблема или предмета на пре- говаряне, нагласите и очакванията, между културните и нацио- начните различия, степента на важност на проблема, КоЛко важ— но е за всяка страна да избегне коііфликт и т. н. (II). Например едно задълбочено изследване на многото провала на преговори между американски и китайски екипи през 90—те години показ- ва, че част от причините са свързани с факта, че „кнтайците имат разбиране за преговорите, което е фундаментално различ— но от това на хората от западная свят“ (12).

Винаги отчита йте своята БАТНА\* - настояват създатели— те на принципния подход Юрай и Фишер. БАТНА отговаря на въпроса, ако не бъде сключено споразуме ние, това наисти- на ли влошава неща' а за преговарящия. Всъщност причината да се водят преговори е желаііието да бъдат полуиени резул- тати, които са во-добри от онези, които могат да бъдат по- стигна ти без преговори. Какви резултати искате да полуии- re? И ако не гн получите, каква е алтернативата, каква е най- добрата алтернатива на сключеното споразумение? БАТНА е критерият, с който трябва да се съизмерва всяко споразуме- ние и да се предпазва преговарящият както от приема не на неблагоприятни искания, така и от отхвърлянето на 6лаго- приятни условия.

В крайна сметка това е принципният по уход — акцентира не

върху постигането на споразумение, при което и Јјвете страни се чувстват пд§gдщели. Ако едната страна унищожи друга та, не остава коії ја реализира споразумението. Преговорите не завършват след подписване на споразу мението. Ако една от

‘ Теминът В ATN А — Best Alternative to а Negotiated Agreement, е въведен от Юрай и Фишер и означава пай—добрата алтернатива па сключеното споразу- мeниe и се ііроизнася като абревиатура (БАТНА).

195

схраните се чувства опtетена от него, тя ще направи всичко възможно, за да го развали, тъй Camo просто ііяма да има какво

,да губи. И това биха *биші* първата и последната сделка вместо продължіітслни взаимоотноіііеііия. Тази гледііа точка може да се обоснове най-добре от историята. В известен смисъл после J- ният ден на Първата световпа война е бил първият ден на Вто- рата световна война. Президентът Уилсън предупреждава гер- манските представители, че условията па договора, станал по- късно известен като Версайски, ще бъдат много сурови за тях. И те наистина били. Германските войски трябвало да се изтег- лят на шест мили от Рейн, а съюзнически войски окупирали евакуираните територии. Германският флот бил пленен. Фак- тически всички военни запаси били дадени на Съюзниците, включително 5000 оръдия, 5000 локомотива, 150 000 вагона и т. н. Но по-тежки били политическите и икономическите усло- вия за Германия. Тя трябвало да изплаща огромни репарации, Франция получила богатите на въглища, желязо и поташ Ел- зас и Лотарингия, няколко германски колонии, а също и право за ползване за срок от *15* години на каменовъглените мини в Caap. Няколко години по—късно става ясно, че съсипаната и лишена от ресурси за развитие на тежката промишленост гер- манска экономика просто не мome да посрещне плащането на репарациите. През 1923 г. Съюзниците се опитват да направят план за плащания, които Германия може да осъществи. Като резултат от това обаче плащанията просто спират, а Франция и Белгия оку пират Рурската област. През 1928 г. е подготвен нов план за плащанията (известен като плана „Юнг“), но Гер- мания отново не може да изплаща наложенмте й репарации. Стига се дотам, че американският президент Хувър призовава към мораториум на изллащапията на репарациите. Съюзници- те са победили, а Германия е загу била. Това е класически при- мер за преговори, в които има победители и победени. Съюзни- ците налагат всички свои искания във Версайския договор. Но тези искания са били нереалистични. Сключеният договор Про- сто не можело да бъде изпълнен и вместо да генерира мир, той усилия враждебпостта между двете страіІи. Загубата на Pyp, сьсипването на гермапската экономика, жертването на нацио-



196

налните ітриродни ресурсы допринасят за постоянно нараства- щия стремеж за реванш от страііа на Германия. Много истори- ци смятат, че това с било идеална атмосфера за възхода на Адолф Хит iep. Всъщност договоръ г, който слага край па Първа- та световна война, спомага за започването на Втората световна

война. Подходът „победител—победен“ води до резултата „ние " загубихме“ (13).

Как бихме могли да превърнем конфронтацията в сътрудни- чество? Как мoжeм да трансформираме конфликтите в пробле- ми, комто трябва да бъдат решени?

Принципният подход като метод за достигане на взаимноиз- годно споразумение е важна стъпка в превръщането на конфрон- тациата в сотрудничество и на трансформирането на конфлик- тите в проблеми, които трябва да бъдат решени. Но той постави редица въпроси от иисто психологииеско естество, които оста- ват неизяснени. „Ние искаме да достигнем до ДА, но ако друга- та страна постоянно ни отговаря с НЕ и не иска да сътрудни- чи?“ Как да се справим с атаки и контраатаки, гняв и подозре- ние, вкоренено навици за твърда игра, интереси, които изглеж- дат непресииащи се, или пък стремеж към печалба чрез силова игра и заплаха?

Скептиците казват, ne принципният подкод е нещо много хубаво, но трудно може да се приложи на практика. В началото вие се опитвате да водите преговори по същество и да накарате вашия опонент да рашавате проблема совместно, но вместо това се изправяте пред конфронтация. Най-лесното е да отвърнете със същото... Но защо се получава така? Съществу вас мпого бариери пред сътрудничеството в реалния живот. Може би най- важните пет са (14):

Вашата реакция. Първата бариера е у вас. Koro \* сте под cmpec, сблъсквате се с твърдо НЕ или се иувствате атаку ван, вашата естествена реакция е да отвърнете на у дара. Обикно- вено това стартира един затворен кръг от реакции, който пра- ви и дяете страни губещи. Или обратно, вие реагирате им- пулсивно, като просто се предаRате и приключвате прегово- рите, за да запазите добриа е отноіиения. Вие губите и, вeue демоистрирали своята слабост, се изла гате на експлоатация

197

от tpy гите xopa. Следователно нроблемът, пре t който се из- гіравяте при преговори, е не cauo поведението iia другая а стра- на, по и вашата реакиция, която лесііо може да пріідиэпика такова поведепие.

**Техните емоции.** Следващата бариера са негативните емо—

ции на дру гата страна. Зад техните атаки може би се крият гняв и враждебност. Зад техните ригидни позицИИ може би се крият страх и недоверие. Убедеііи, ne те са прави, а вие греіиите, те uoжe би отказват да слуиіат. Гледайки на света през максимата

„Изяж или ще бъдеів изяден!“, те може би са намерили оправда-

ние за използването на нечестніі тактііки.

Тяхната позиция. При съвместііото разреіііаване на пробле- мите вие се изправяте срещу проблема и го атакувате заедно. Бариера гіред този подход е позиционният подход на другата страііа - техният навик да се окопават в позициіtте си и да се опитвам да ви накарат да се предадете. Често другата страна не знае друг гtачин за преговаряне. В техните очи алтернативата е да се гіредадат — нeiito, което те едва ли желаят.

Тяхната неудовлетвореност. Baiuaтa цел е посТи£'ане на вза-

гімно приемливо споразумение, но може да установите, че дру- гата страна въобще не се интересува от такъв резултат. Те може бл не виждат как биха се облагодетелствали от това. Даже ако вие біtхте могли да задоволите техните интереси, те биха моти да се страхуват да не загубят uacт от авторитета си, ако се съгла- сят със споразумението. И ако крайният вариант ita споразуме- нието е ваіііа идея, те са в состояние да го отхвърлят само по

тази при'шна.

Тяхната сила. Накрая, ако другата страна гледа на прегово- рите от гледна точка иа алтернативата гіобеdо—заzДа, те може би са pc •.іш да ви победят. Вероятно се ръководят от принци-

па: „Което е мое — си е мое, което е тяхно — подлежи на прегово-

ти за задово іяваіtе на тези интереси) иэглеждат прекалено пра- волинейни и лесни. Но n реалния свят на силни реакции и емо- ции, твърдп позиции, неудовлетвореност и агресия вие не мо- жете да постпгнете удовлетворяващо и двете страни споразу- мение чрез директна действия.

ва (15). Същііастта й са индиректните действия. Тя изисква да правите о0ратното на това, което спонтанно ви се иска да напра- вите в трудни ситуации. Когато другата страна ви атакува или се дърvи като каменна стена, на вас може би ви се иска да отю- ворите по някакъв начп. Изправени пред враждебност, вие бих- те могли да спорите, изправени пред неразумно позиции, вие бихте ги отхвърлили, пред агресия — да я ескалирате. Но това сано ще ви фрустрира и вие ще играете играта на другата стра- иа по ТЕХНИТЕ правила.

Ваіііата единствена и най-добра възможиост сгіоред Юрай е да ПРОМЕНИТЕ ИГРАТА. Основен принцип в древени ягіонски бойни изкуства е да се избягва прилагането на сила директно срещу опонента. Тъй като усилията да сломите съпротивата на огіопента само я усилват, вие трябва да се опитате да гіреодолеете тази съпротива, без директно да я атакувате. Това е подхданал обива. Този подход е обрат- uoтo на налагане на ваіиата позиціія на другата страна. Вмес- то да вкарвате нови идеи отвън, вие окуражавате те да се по- явят отвътре. Вместо да им казвате какво да правят, вие им давате възможност сами да го разберат или да стигнат до пeгo.

Вместо да оказвате натиск да си променет мнението, вие им създавате среда, в която да се учат. Само ТЕ могат да про- \* ’-' бият тяхната собствена съпротива. ВАШАТА работа е да им ’' ПО МО ГНЕТЕ.

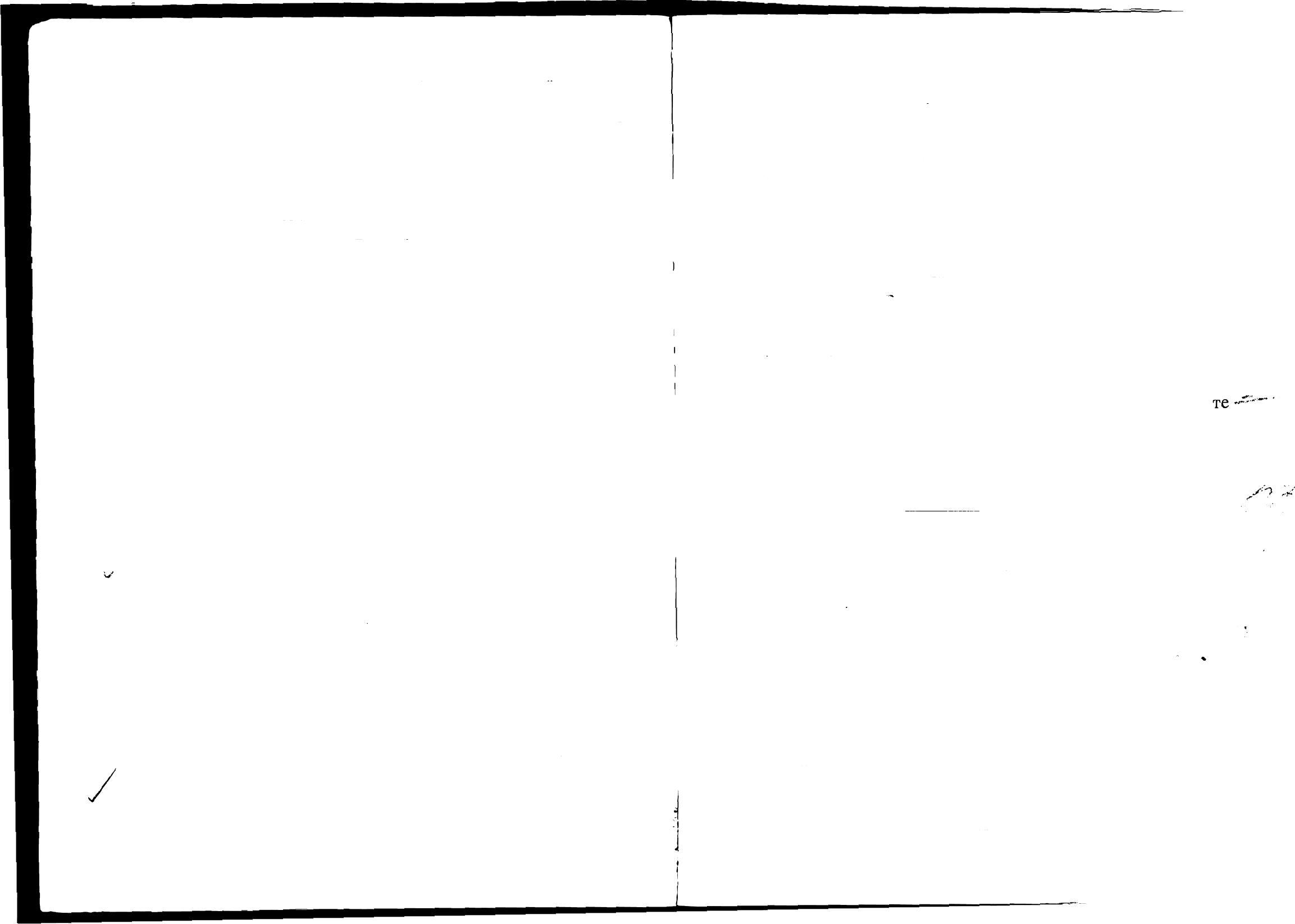
Съпротивата за съвместното решаване на проблемите про-

ри.“ Ако те могат да гіолу пат всичко, което искат, защо трябва да си сътрудничат с вас?

чрез сила,

изтича от петте бариери, описани по-рано. Вашата работа като преюварящ е да премахнете бариерите, които лежат между тях-

За да преодолеете НЕ-то, на другата страна трябва да проби-



етевсякаоттеи петбариеряпредсsтрудничесвото.

В cseтa на преговорите, директна re действия (фокусираие върху интереси и след това развиване на различни възможноС-

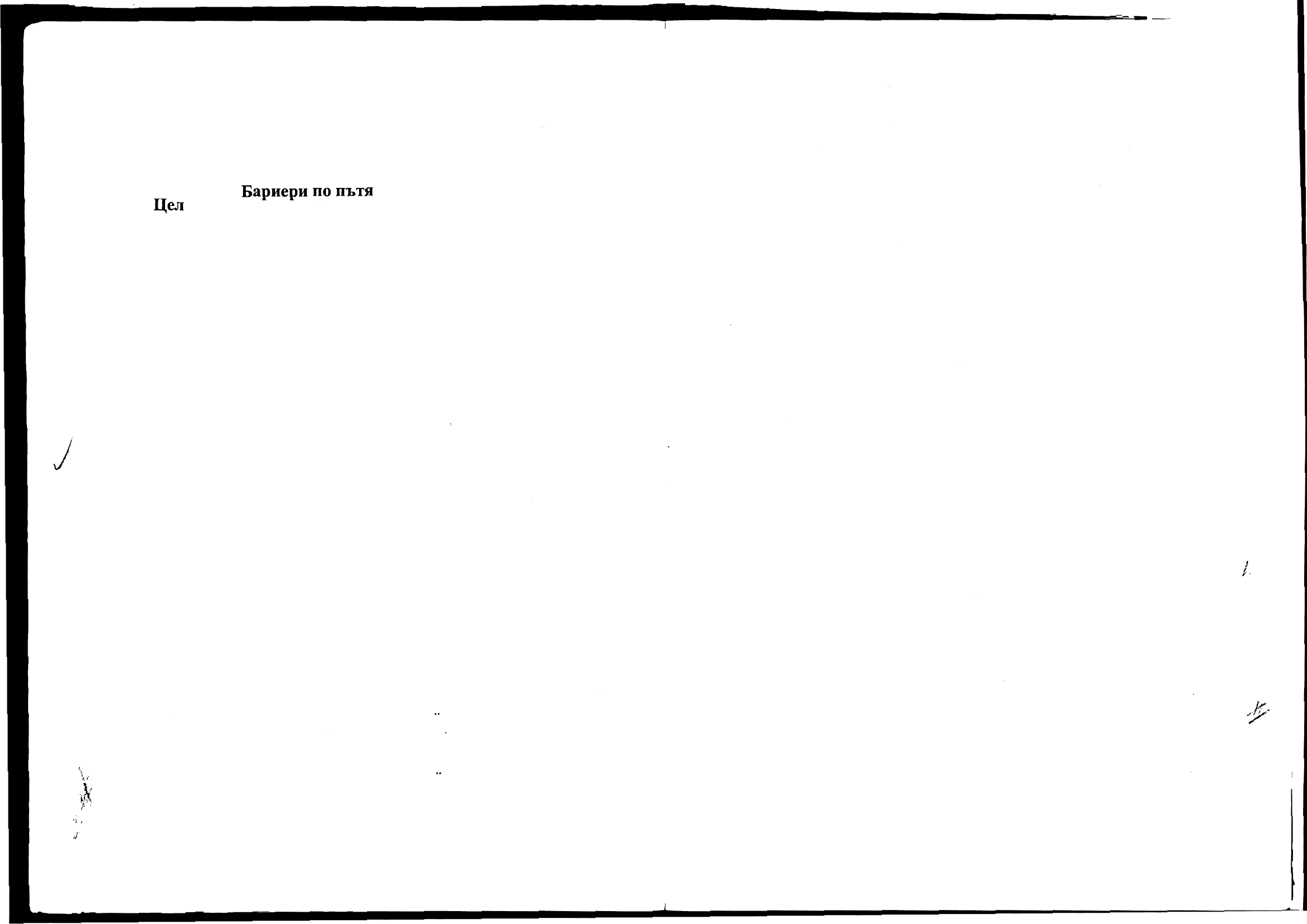
198

ното НЕ и взаимно удовлетворяващото споразумение. За всяка

от тези бариери нма съответна стратегия за преодоляването (Вж. таблица 1).

199

Т а 6 л и ц а I ***Стъпка втора,*** Следващата бариера е преодоляването на негативните емоции на друFата страна - техните защити, страх,

Бариери по пътя към сътрудничество и стратегии

за преодоляването им (16)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | към  **сътрудничество** | **Стратегия** |
| Xopa, седящи един до друг | * Вашата реакция * Техните емоции | * Качете се на балкона * Погледнете на нещата с техните очи |
| Изправяне срещу проблема | * Тяхната позиция | * Преформулирайте |
| Постигане на взаимно удовпетворя- ващо споразумение | * Тяхната неудов- левореност * Тяхната сила | * Изградете им златен мост * Използвайте силата си, за да ги образоаате |

Cmznкo rtapвe Тъй като гіървата бариера е вашата ёстествена реакция, тази стъпка включва задържане на тази реакция. ha да се ангажирате в совместно решаване иа проблемите, вие трябва да възстановите психические си баланс и да останете концентри- paii върху тosa, което искате. Една метафора на това, което тряб- ва да направите, за да по£'леднете на си гуаііията я перспектива, е да си предстаDите, че сте на висок ба окон, от който гледате на преговорите. Първата стъпка е насочена към контрол не на пове- дение i .:а другата страна, а на вашето собствено гіоведегtие. Ко- гато другата страна казва НЕ или ви атакува, вие може би бихте имал и склонност да от£'ОВорите, като контраатакувате или се ripe- дадете. Задръжте тазіі реакция и се опитайте да разгадаете стра- тегията на другата страна. Отделете малко време да помислите за своііте интереси и своята БАТНА. Вместо да се гневите или да се опитвате да си отмъстите, концеіtтрираите се върху това, кое- то искате. Не **реагирайте** — каиете се на балкона.

200

подозрение, враждебност. Много лесно е да се включите в спо— ра, но е необходимо да устоите на това изкушение. След като си възстановите психичното равновесие, е необходимо да помогне- те на другата страна да възстанови тяхното. За да създадете добър климат за совместно решаване на проблемите, трябва да се справите с техните негативни емоции. За да го направите, трябва да направите обратното на това, което те оиакват. Те оиах- ват да се държите като противник. Вместо това вие би трябвало да се опитате да се.поставите па тяхното място, като ги слуша- те, признавате правото им на гледна точка и техните емоции, съгласяяате се с тях, където е възможно, показвате уважение, признавате тяхната компе гентност. Ако вие искате да сте един ДО Д *F* изправени срещу проблема, не спорете — **погледііете** на света с техните ouи.

*Стъпка* ***mpema.*** Сега вие искате да се справите с проблема заедно. Това е трудно да се направи, особено ако другата страна се окопае в позицията си. Съвсем естествено е вие да отхвърли- те тяхната позиция, но това само би довело до *no-Дълбоко* око- паване на другата страна. Така ne направете обратното. При- емете всичко, което те казват и го преформулирайте като опит да се справите с проблема, насочете вниманието им към общите интереси. Например опитайте се да погледнете на нещата с тех- ните очи, отидедете още по-нататък: „Кажете ми още. Помогне-

те ми да разбера ЗАЩО искате това.“ Или ііък: „Какво бихте ,.' направили, ако сте на мое място?“ Действайте така, като че ли

те са вашл партньори, които истинскл се интересуват от разре- шаването на проблема. Тази стъпка е рефрейминг, или префор- мулиране на проблема. Преформулирайте също и тяхната так- тика чрез заобикаляне на стените, които изграждат пред себе си, размиване на техните атаки и разкриванена техните манев- ри. **Не отхвърляйте — преформулирайте!**

*Стъпха четвърта.* Вие може *бн* вече сте ангажирали друга- та страна в съвместно решаване на проблема, но все още сте далеч от взаимно приемливо споразумение. Другата страна може би се чувства неудовлетворена, неубедена в ползите от cпopa-

201

зумението. Вие бихте искали да ги притиснете, по това само би ги накарало да се съпротивяват по-упорито. Така че наііравете обратното. Изградете златен иост от тяхната позиция до вза- имно приемливо споразумение. Вие трябва да запълните про- пастга между техните интереси и вашите. Тряdва да им помог- нете да съхранят авторитета си и да направите шага, че резу л- татът да изглежда като победа за тях. Вклюиете ги в процеса на вземане на щшение, инкорпорирайте и развивайте техните идеи. Опитайте се да идентифицирате и удовлетворите техните неза- доволени интереси, особено основните човешки потребности. Така че не ги притискайте — изградете им златен мост.

*Стъпка nema.* Вопреки вашите големи усилия дрyFa'ra страна може ясе още да отказва да сътрудни пи, вярвайхи, че може да ви победи силово, да снечели, без да преговаря. Bue може би също ще бъдете изкушени да им отговориз е и бойни- те действия да ескалират. Заплахите и прину ждението често се посрещат със същото и водят до безполезни и скъпи битки. Вместо това използвайте силата си да образо\_аа Покажете им, че те сами не могат да победят, а единствено с вас. Зада- вайте въпроси за приземяване, използвайте предупрежде ния вместо заплаха, демонстрирайте вашата БАТНА. Но ги из- ползвайте само ако наистина е необходимо, намалете тяхната съпротива, показвайки им, че вашата цел е не победа, а задо- воляващо и двете страни споразумение. Нека те знаят, че злат- ният мост е винаги отворен. Затова използвайте силата си да образовате.

Юрай подчертава пажнос tтa па носледователносзта на стъпклте. Вие не можете да използва’ге дефюзлнг за неl ативни- те емоции на другата страна. ако не контролирате своите *собсі-* вени. Трудно бихте им изградили златен мост, ако не сте пре- форчулирали, променили играта към совместно решаване на проблемите. Това също не ознаиава, че след като сте направили някои от стъпките, вие сте я изчерпали н сте приключили с нея. Тъкмо обратното, вие трябва да се качвате на балкона през це- лия процес на преговори. Когато се появят признаци на фруст- рация и гняв у другата страна, вие трябва да се опитате да по- гледнете на нещата с техните ouи. Юрай оприли uaвa процеса на

202

водене на преговори със симфония, в която различіш инстру- мента започват да свирят един след друг и след това свирят заедно партиите си.

Този подход може да бъде използван както в междулииност- ни, така и в бизнесситуации — с раздразнителен началник, враж- дебно настроен колеFа, негіриятен клиент; от дипломати, от адво- ката, от съпрузи, за да съхранят брака си, и т. н. Tъй като всеки 'іовек и всяка ситуащія са различни, вие трябва да съиетаете петте стъпки заедно с осоfiеііостите (своите и на сіітуацията), за да си създадете стратегия, която работи за вас. Няма магическа рецегі- та, която осигурява ycпex във всички преговори.

Пояеието автори в обласз'га ita теорията на преговорите ги разделяю на три фaзи (етапи) - подготвителпа, на активнііте сре- щи и на затваряне на споразумението (сделката) (17).

През подготвителната фаза обикновено се решават следните задачи:

1. *Орzанизиране на поdготвителната фаза* Това включва дейности като:

* установяване на комуникация с йерархията, организиране на комуникационни канали, които да се използват през време на преговорите;
* определяне на нуждите и це тите на йерархията;
* запоиване на вътревіни преговори за гіовлиявапс на целите и стратегиите;
* снижаяане на очакванията на йерархията;
* определяне на краен срок за подготвителната фаза;
* определяне на правомощията, с които гіреговарящият екип разлолага;
* установяване на бюрократичните процедури.

1. *Избор и подготовка на eкиnq* като се акцентира на:

* установяване па комуникации вътре в екипа;
* угіражнения за сглобяване на екипа;
* определяне на задачяте и отговорностите на всекіі илен от екипа; Обикновено във всеки екип трябва да има отговор- ниціі за следните роли: експерти по същността на гіре£'оворя-

203

те, експер'ги по гіроцедурата, говорител, експерт по медиите, коридорен лобист, протоколчик, наблюдател (човек, който само да ел уша и да наблюдава, включително и невербалната комуникации, не само какво се казва, но и какво се премълиа- ва, реакциите на другата страна), редактор (ехсперт по ези- ка), както и други експерти в зависимост от спеціtфиката ita водените преговори;

* управление на очакванията на екипа за предстоящите пре- говори u на резултатите от тяк;
* балансііране на стабилизаторите п дестабилизаторите;
* огіределяне на задачи за подготвителната фаза за всеки плен на ектtпа.

1. *Ocuгуряоане па необходимата информаи,ия* за:

* собствената позиция;
* познциета на другата страна;
* информация от предишни гіреговори на двете страни;
* по преговаряния гіроблем;
* идентифициране на външни консултанти и ресурси;
* идентифициране и анализиране на алтернативи на прего- варянето, като пре£'овори с гіосредници, арбитраж, съдебен про- цес и др.;
* членовете на другия екип, като се акцентмра на данни за възмояшя междукултурни проблем и, определяне на техіште взаимоотноиіения с йерархиета, огіределяне на ну ждите и це-

›чігге на йерархията іім.

1. *Анализиране на npedишни преговори и изпълнения на пре- Ьишни споразумеиип,* хато се набляга на:

* разглеждане и оценка на минали преговори и на двете стра- ни: Постигнат ли е екипът това, към което се е стремил? Каква ііроцедура е използвал† Какви са силните и слабите страіііі на екііпите в гіредишни преговори?
* Развитие на архивна система за данни от мина ли прегово-

ри.

* Оценка на изпълнението на минали сгіоразумення.

1. *И0ентифициране на проблемитц по* коііто ще се прегова- ря и по които — не; определяне на въпроси, които ще бъдат игно- рирани; огіределяне на вероятните критични точки.

204

1. *Идентифициране на* всичко *заинтересоаани и засегнати страни* чрез неутрализиране или спечелване на подкрепата им посредством:
   * PR дейности за подготовка на участниците и публиката;
   * изграждане на външен съюз;
   * образоване на заинтересованите страни в процеса на воде— не на преговорите за това, какви са целите на екипа, оиакваните трудности, снижавапе на очакванията и избягване на саботаж на работата на екипа.
2. *Определяне на* цель u *npuopumemu* в следните насоки:
   * идентифициране на възможностите за краен резултат;
   * определяне на основните задачи и БАТНА;
   * определяне на стратегията (какво трябва да постигнете, докога, желано време за приключване на преговорите и т. н.);
   * опщделяне на реалния срок за склюиване на споразу мение и този, който ще бъде предложен;
   * планиране и подготовка за непредвидени обстоятелства;
   * подготвяне на отговори за вероятни позиции и тактически прийоми на другия екип;
   * достигане на консенсус в екипа;
   * получаване на одобрение от йерархията.

*8 Ocиг уряоане на администратиана noдcpena -* чиновниче- ска, техническа, екипировка, сигурност.

1. *Организиране на nъpaama среща с др угия екип,* като се ак-

центира на:

* + създаване iia възмож ности за неформални, предварителни срещи с другия екип за избягване на изненади, установяваііе на взаимоотношения, разменяне на информация.
  + определяне на времето и мястото на първата среща, кой ще

присъства, процедури и т. н.

При липса на достатъчно време и ресурсы за подготовка през подготвителна фаза много ефективен може да бъде т. нар. мини-макс подход, който изисква изясняване поне на следни- те въпроси:

* + Кое е иинима эното, което може да бъде прието?
  + Кое е иаксималното, което може да бъде поискано без вло-  шаване на отношепията с другата страна?

205

* Кое е максималното, което може да бъде отсаъпено?
* Каква е най-ниската оферта, която може да бъде предло- жена, без да се влоиіат отноіиенията с другата страна?
* Какви са отговорите на тези в'ьпроси за другата страна?

През фазата на актнвните срещи се реализират следните задаии

* 1. *Пpeгoaopи за процед ypamq* които обикновено включват:
* представяне на членовете па екипа;
* определяне на местата за сядане;
* установяване на график за настоящата сщща;
* установяване на време и място за следващите срещи;
* определяне на основните правила за преговаряне;
* определяпе кой екип първи ще представи позицията си;
* определяне на процедура за предоставяне на информация на медиите и публиката.

*2 Моддържане на комуникаиуята с организационната йерар-*

пtя за:

* избягване на изненади;
* пораждане на съмнения относно постижимостта на очаква- нията;
* снижаване на оиакванията;
* поддържапе на ясна позиция по отношение на правомощи- ята;
* оценка на прогреса в преговорите;
* постоянно повтаряне на целите.

1. *Управление на noцeca на водене на nperooopu* чрез:

* разпространяване на писменті обобщения за всяка минала среща;
* изграждане на доверие; избягване на обещания или ком- промисс, които не могат да бъдат изпълнени;
* подготовка за возможно посредничество, съдебно дело, ар- битрьж,-
* посяване на съмнения сред членовете на другия екип от- носно постижимостта на очакванията им;
* снижаване на очакванията на другия екип;

206

* + - изолиране на проблемите, блокиращи процеса на водене на преговори, заобикаляне па пречките, продължаване с дру ги въпроси;
    - управление на вътрешната дименсия;
    - водене на добри записки за хода па преговорите;
    - ранжиране на приоритетите на двете страни;
    - пстоянпо поддържане на емоционалната дименсия - физи- ческо състоянне, дух, увереност upeз почивки, промяна на мяс- тото на срещите, екипни съвещания;
    - непрекъснат контакт с експертите, ако те не са на масата;
    - активно слушане;
    - постоянно набелязване на въпроси относно предложепията на другия екип;
    - придържане към поставените цели;
    - под държаие на тактиuecкa гъвка вост (предлог ения

„Ако... то тогава...“), оставяне на вратички за нови възможно- сти;

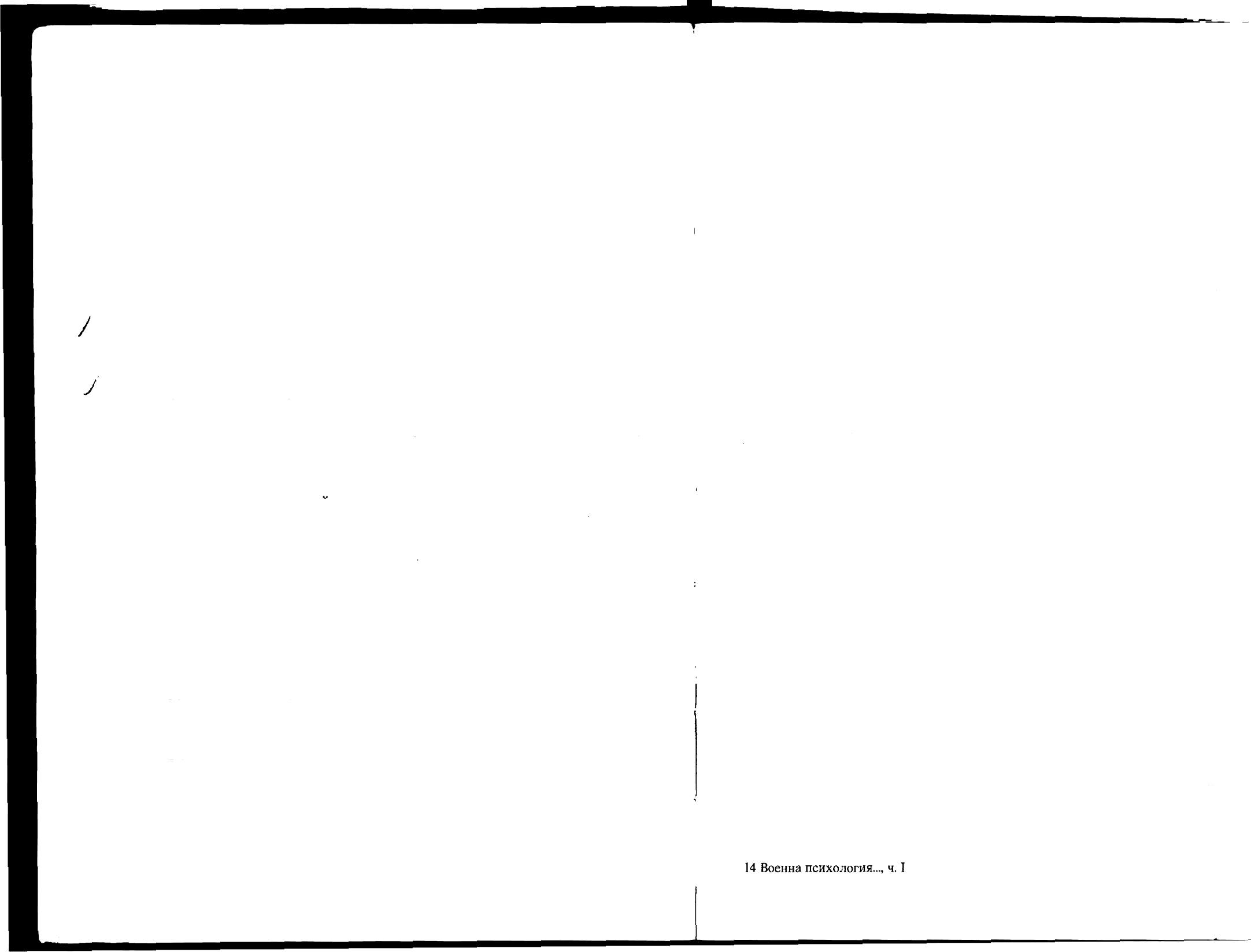
* + - идентифициране на стабилизаторите и дестабилизаторите в другия екип;
    - идентифициране на възприятията и допусканияаа, лежащи зад позициите на другия екип;
    - често изясняване, повтарене и перифразиране на изявлени- ята и позициите на другия екип;
    - разменяне на предложения и отговори;
    - обмен на информация;
    - анализиране и реагиране на предложенията па другия екип;
    - анализиране на реакциите на другия екип на вашите пред- ложения;
    - определяне кога и дали може да бъде скліочено споразуме- нието.

1. *У'npaвлeниe на аътрешната дименсия* чрез:
   * + екипни съвещания, винаги когато другият екип ви изнена-

да;

* + - постоянно повтаряне на целите;
    - посяване на сомнение в умовете па стабилизаторите и дес- табилизаторите;
    - управляване на очакванията на екипа;

207

* контролиране на вътреіиното напрежение;
* контролиране на стабилизаторите и дестабиліізаторите.

1. *llodromoвca за затааряне* чрез:

* установяване на графих и на тактики за подхождане към приклюиване на преговорите;
* определяне на фор.uaтa на споразумението.

##### През последната фаза на затваряне на споразумението

най-важни са **следните** зaдaяи:

*1. Поддържане на контрол при финализиране на споразуме- нието* чрез:

* идентифициране м приоретизиране на главните нерешени проблеми;
* обновяване на БАТНА-та;
* грижливо анализиране па възможни разминавания на по- зицинте;
* извършване на подходящи действия при непредвидени об-

стоятелства;

* поддържане на бързи и ефективни ко.муникационни кана-

.зи с организационната иерархия;

* предварително определяне на механизъм за разрешаване на споровете в „единадесетия час“, ако няма съгласие за основ- ните правила на дискусията;
* преговаряне за механизъм за изпълнение на споразу.мението;
* определяне как споразумението ще бъде представено и от

кою пред СМИ;

* осигуряване на административна подкрепа.

*2 Подготоока на пъраи и втори вариант на споразумение-*

to, като се акцентира на:

* оставяне на възможности за коментари и ревизии;
* проверка на всеки вариант на споразумението на екипни

срещи;

* проверка и потвърждаване на техническите параметри с

експертите.

*3. Модписоане на споразумението и огласяоане о публично- го npocmpaнcmoo.*

208

Водеііето на преговори е основна форма на човешко поведе- ние. В съвременния свят все пoвeue се налага имгіеративът на сътрудничеството. В света на бизнеса корпорациите формират ' стратегіі е ки cъіози със своите нaй-големи противішци. Те вла-

гат пари за съвместни изследвания и развитие, учат се от спл- ните страни на опонентите. Ръководствот и изпълнителските кадри си дават сметка, че ако не работят заедно, може въобще да не работят. Способността да се кооперираш с бившите си вра- гове, е ключът към оцеляването в съвременния свят. Това е вяр- но и за сегіейството. Всъщіtост способнос'гаа иа всяко ссмейсзво да се справи конструктивно с междулииностните cii проблеми определя дали членовете му ще остаііат заедно, ялв ще се раз- делят. В световен мащаб оітазването на околната среда или из- Fраждането на гіросперираща экономика са възможни само upeз сътруднииество. Сътрудничеството не означава край на конку- ренцмята и гіротмворечията. То не премахва различията, но дава възможност да се сііравим с тях по-конкструктивно. Всъщност пътят от конфронтация към сътрудничество се гіреодолява чрез преговорите.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. С h г i s i о р h е г, Е. (1996). *Negotioting Skilts for Business,* Kogan Page Ltd.
2. G i 11 е s р i е, Ј., Bazerman, М. (J998). Pre-Seltlement Settlement (PreSS): А Simple Technique to Initiatiлg Complex Negotiations, *Negotiatian Journal,* Volume 14, 2, April.
3. Р а з 6 и р а н е т о за трите димепсии при водепето на преговорп е развито от Томас Колосп, вецепрезидент па Американската арбитражна асо- циация в Colosi, Т. (1993). Оп *nnd* oJ the *record’ Colosi оп riegohation,* American Arbitration Association, Washington, D. С.
4. К г а m е г, R. (2000). Troubled Talk and Talking С ures: From „Smart Talk“ io Wise Conversaiions, *Negotiatian lournal,* Voluшe 16, Number 2 , April, р. 145.
5. С о I о s i, Т. (1993). Оп *and oj'j' the record- Colosi on negotiotion,* American Arbiiraiion Association, Washington, D. С.
6. С о 1 о s i, Т. (1983). Negoiiation in the Public and Private Sectors, *American Behavioural Scientist,* Vol. 27, Ы 2, pp. 229—253.
7. П а н а й о т о в, Д. (2001). Психология на бизнеса, СИЕЛА, с. 127—128.
8. F i s h е г R., Ury, W. (1987). Cr*eiting to VeS•* Negotioting *Аgreemmt Without GiviП8 ! п,* Penguin Books. На българскн езпЕ КНигата е преведена като „Изкуст- вото на преюворите. Да достигпем до Да“, 1992.

209

1. *С* о h е п, Ѕ. (1998). Focus оп Interest, *Eпirepreпeжial Edge,* Vol. 4.
2. F i s h е г, R., W. Ury (1987). Cr*etting to Yo Negotiating А fy'eement*

*Criviпg in,* Penguin Books, р. *59.*

1. N i е г е п b е г g, G. (1978), 'widnmeвfofs *o/Negofiвfion,* HBR.
2. F а u г е, G. (1998). Negoiiation: The Chinese Concept. *Negotiatian Journal.*

Volume.14, Number 2 , April, р. 141.

1. S h а р i г о, *Н.,* Jankovski, М., Dale, Ј. (1999). *The Power oI Nюe,* SNI,

Baltimore.

1. U *г* у, W. (1993). Genizig *PastNo. Negotiahng Your Way from Confrontaйon*

*to* С‹ю яfion, Bantam Books.

1. *V г* у, W. (1993). *Crefting Past Na Negoaafutg Your Wa у from Confrontatюn*

*to Cooperation,* Banlaш Books.

1. И з Т о u н и к: Ury, W. (1993). Getting Past No. Negotiating Your Way from

Confrontation to Cooperatioл, Bantam Books, р. 7.

1. П р и е м а и е подхода на Томас Колоси при изясяяване еталите на водене на преговори развит в Colosi, Т. (1993). Оп end *off the record- Colosi* ол *negotiation,* Ашегісап Arbitraiion Association, Washington, D. С.





210

3 А А В Т О Р И Т Е

Георги Карастоянов е доктор по психология, главен асистент в катедра „Обществени науки“ на Военна академия „Г. С. Раковски“. Ав— тор е на много научни публикации, между които книгите „Cmpec и во- енна среда“, „Психологичните типове по Карл Юнг и стресът“ (в съав- торство), „Психологически операции“.

Дончо Fрадев е доктор на научите, професор по социална психоло- гия в СУ „Св. Климент Охридски“. Автор е на множество науиии пуб- ликации, между които книгите „Социалната адаптацие на личността“,

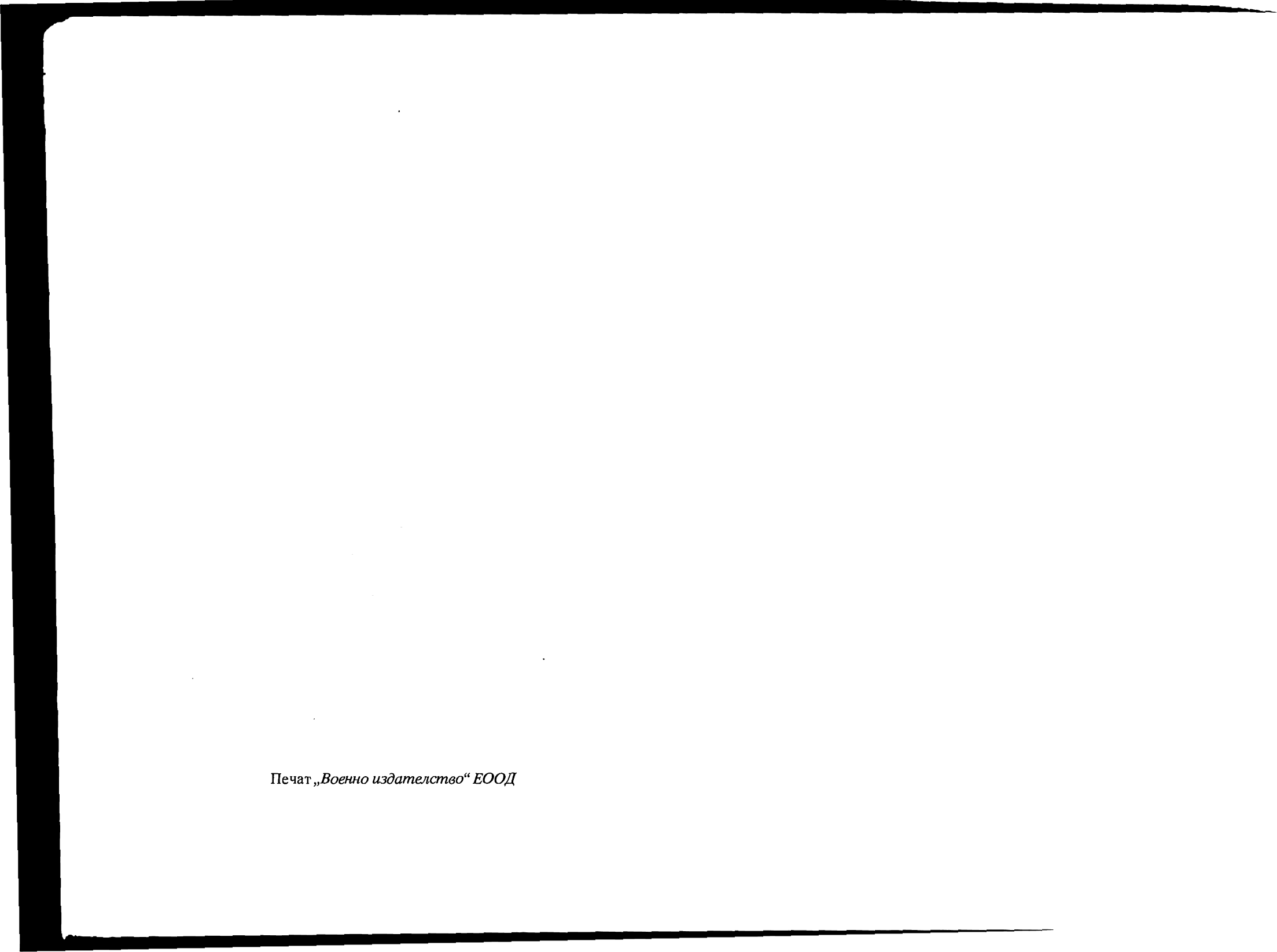
„Събитията ті жизнение път на личността“, „Промени в соцлалната психика“, „Социалните роли на личността“, „Социална психология на масовото поведение“.

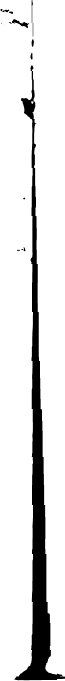
Елиана Пенчева е доктор ло психология, старши научен сътруд— ник II степен в Института по психология към БАН, ***ръковорніел*** на секция „Психология на личностга и генетична психология“. Автор е на над 70 научни публикации, между които са книгите „Професионал- но личностен профил на директора на ECПУ“, „Методи за работа в малката гpyпa“, „Училища, ценности, промяна“.

**Илня Пeea** е доктор по психология, доцент тіъа BBMY „Н. fÏ. Вап— царов“. Автор е на много научпи публикации, иай-значимите от които са „Военно лидерство“, „Хуманитарни операции“.

Сашо Воденияарски е магистър по публични комуникации, ст. аси- стент в катедра „Обществени науки“ на Военна академия „Г. С. Раков— ски". Публикациите му са в областта на военната психология и пуб- личните комуникации.

211



BOEHHA ПСИХОЛОГИЯ И ЛИДЕРСТВО

Съставител *Тeopги Каростоянов*

РедаЕТор Yoвdap f{ввшгов Технически редактор *Димитъp Mameea*

Коректор Зf *ая Атанасова*

Формат 60384/16 Печатпи коли 13,25

Технииеска поръика *N›* 21025

IS8N 934-509-238-9