

BOEHHA АКАДЕМИЯ .Г. С. РАКОВСКИ”

КАТЕДРА ЛИДЕРСТВО"

В 0 Е Н Н А ПСИХОЛОГИЯ И ЈИДЕРСТВО

*Bтopa част*

Съставитвл и обща редакция ГЕОРГИ КАРАСТОЯНОВ

СОфИЯ • 2010

*Bmopama*

*част на*

*сборниур*

***лидерство***

*редставя* ***гледни***

*области* CTPУKTYPA И УПРАВЛЕННЕ НА КОНФЛИКТИ

*на военуата пЕихоло*

*Пpenoдagaтeлume*

*ра „Лидерство” 8ъв Военна академия „Г. Р*

*катед- Георги* ***Харастоянов,*** *Снежана Нлиева/ 5*

*на водеији преподаватели, исследоват ели С.*

*аковсси и*

*СОфийския*

*университет*

*и практуци от* някои ПСНХОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ

*на бАн,*

*ВоенноЖ едици•••*

- НА ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕННЕ

###### ///дбо

*По подготовката на t а*

*Георги Карастоянов, Антоанета Xpиcтoaa / 24*

*бой е предназначен да*

*ПОф ПОм оуне cлywателуте,*

МОТИВАЦИЯ И ПОВЕДЕНИЕ

*Г. С. Раковсни специализантume*

*ОШ Военна*

*асадемия*

*Теодора Георгиева/ 39*

*„Стратегичес ко лидерство*

*па учебуите*

ЛИДЕРСТВО НА ОПЕРАТИВНО НИВО —

*дерство*

*3 famepuaлuщ*

*и „Военна*

*и ли-*

*дение, а*

***e*** *не съдърж tm рe цenтy за пове-*

същност иосновни п ио итвти

*буране*

*по-скоро давал определена пер*

*Д*тz*митъ имит ов / 62*

*автори ^а изследванume проблема. В определена стащрр*

*те са асцентирали на чисто*

*воеуните аспекты, в*

ЕМОЦЦИ, ЕМОЦИОНАЛНИ СОСТОЯНИЯ

*fiJИfiI ено*

*е търсено*

*Оdобщение*

*па концептите,*

И ЕМОЦНОНАЈІНА ННТЕЛНГЕНТНОСТ

*така че разdирането М да бъде приложимо уакто във mopuтe е запазен.*

*военната*

*Теодора Георгиева / 86*

АСПЕКТЫ НА ПСИХОЛОГНЧНОТО ОСНГУРЯВАНЕ В БЪЛГАРСКАТА АРМИЯ

*Петър Петров / І12*

ПОСТТРАВМАТИЧНО CTPECOBO РАЗСТРОИСТВО

*Иван Бонев / 127*

& Военпа ападеми• .,г.

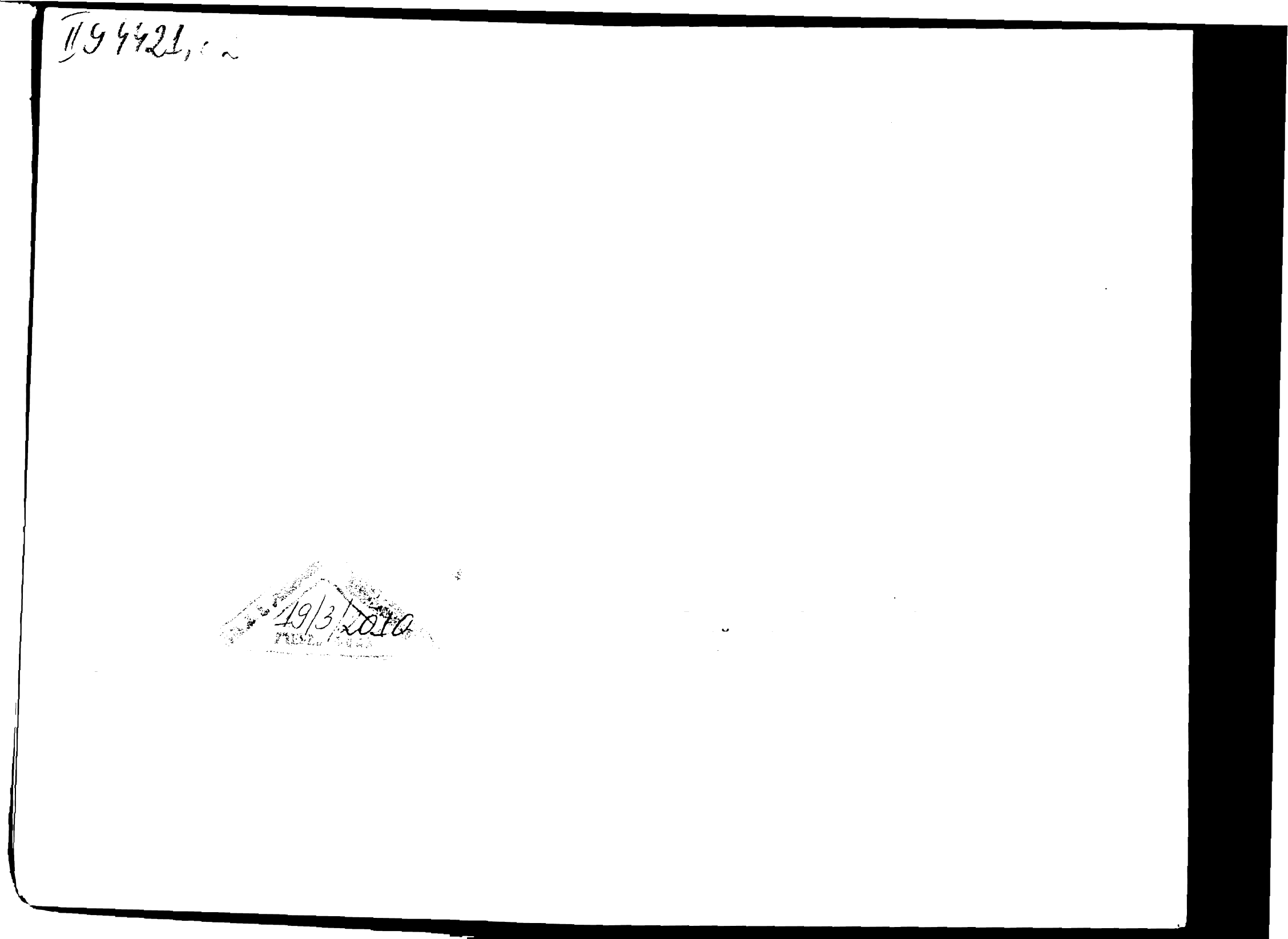
* РW овс хи", 2010

& Гeopry

врастоянов

ВЪВЕДЕННЕ ВЪВ BOEHHATA ПСПХНАТРИЯ

ISBN 978-954-9348-19-4



*Пван Бонев / Ј51*

АВТОРИТЕ / 163

CTPУKTУPA И УПРАВЛЕНИЕ НА ЈFОНФЛНКТИ



*Полковник доцент д-р Георг.и Карастоянов Доцент д-р Снежана* Nлпевп

### Структура и особеноети на конфликта

Произходът на думата „кoнфiIикт” се проследява до латинския език — conflictus означава „да удариш еднов- рсменно”. В разговорния българския език думата се из- ползва като синоним на „противоречие, спречкване, сблъсък, неразбирателство между поне двама души. В специапизираната литература най-често на конфликта *се* гледа като на процес, в който едната страна възприема, че другата е предприела действия, които ще се отразят негативно върху основните и интереси, или Nък се готви да преднриеме такива действия. Конфликтъ’г е отношс- ние, в което две или повече взаимнозависими страни (индивиди или групи) сс стремят цeлeнacoчeIIo да осъ- ществят противоположни планове, цепи и ценности, като съзнават техния антагонизъм. Конфликтът започва, кога- то един от участииците осмисли факта, че другите участ- ници пречат или блокират реализацията на неговото на- мерение за действие. Конфликгът е органична част от живота на хората, тъй като не е възможно да живеем в хармония с другите *около* нас така, че никога да не зася- гаме интересите им. При споменаване’го на думата „кон- фликт” по радиото ини телевизията повечето xopa си представят битки, размирици или война. Но тези екст- ремни ситуации гіредставляват само най-явния и войнст- веіІ израл на конфликга. Всъщност ь своето всекидневие хората се сблъскват и с по-недоловими и ненасилничсски видове противопоставяне, като явно или скрито несъгла- сие, спорове, критика, неприемане. Конфликтът е неиз- бежна, понякога негативна, а понякога позитивна тен-



денция В оТноиіенията между xopa или ц

ра.

е WУП и *so-*

ят подход допуска, че той пма както положителни, така

КонФ иктите в О Fбнизацията,

ВКЛючително и воен-

и отрицателпи страни в зависимост от неговия харак-

пата, са неизбежна

реалност, к дТ

тер и изразеност. Интересът е насо'тен повече към ус-

иЛИ неблагоприхтно въздействие въpxy ефективността и

пешното управляване на конфликта, отколкото към

СТО д това, по какви начини въ3ц

dT, QdЗвиват се и се

пълното му елиминиране. Все повече се увеличават

разрешават те. Естествен о е да се СМята, че кон



"^°шават

поддръжниците на идеята, че прекалено ниското рав- пнще на хонфликти е също толкова вредно за органи-

съществуване е

ТИВНостта, но

От д руга

зацията, колкото и прекалено високото. Ниското рав-

бъде избегнат, и това

факт,

КОйто не мож да

нище намира израз в самодоволството, лошото изпъл-

tlИджърите



предизвиква изследователите,

" "° "•лирите да търсят такива пегови



нение, неефентивните решения, липсата на творчество и инициатива. Високото равнище създава xaoc, смуще-

Н ЛОялността

ефективност.

цииВ значнгелна част от случаите

ангажираността

8 НфЛРїКтните ситуа-

ния щ расстройство в дейността на органпзацията и на- малява цялостната ті ефективност. Затова е по-уместно да се говори за дисфункционални и функционални

а ИЗХОДЪТ

или са свърз

на власт,

конфликти.

уменlјя на ОТ ТЯх се опредеЈІЯ ОТ ' ш оСтните качества и

Като дисфункциомални се възприемат онези, които

oпpe мениджърпте it комаяДирите. Тоест, каквото и

разрушават взаимоотпошенията, водят до неефективни

деление да приемем за

на хонфлищц р

решения и деструктивни последствия. Очевидно е, че

Организацията, те са

нер;јЗривнО СВЕ Ц Ни с Т

никой не печели от тях, но те съществуват в семействата,

Р\*^"^одителите. От \*ти гледна

властта на

на работното място, в брака, обществото като цяло и да-

да определението па Стивън

ОбиНс, според

tіЗглеж-

же в отношенията между държавите. По какъв наиин

Шікт са Все И ВИдове П ОТИВОПОСТаВЯН

което конф

един конфликт може да бъде продуктивен?

аимодействия,

ОСновава щи се

или антагонис-

ЕДнО от нещата, Еоето зарежда с гориво ученето и

^а власт, е ценностни система'.

GОЦИ ална

ВЪ Ху недостига



растежа, е несъгласието. Във всяко несьгласие има по- теніщал за добро и зло. Ключ към доброто е нашият под-

Начицьт, по хойго *се* раэглеждат

в opra-

ход към ситуацията. Всъщност оцеляването на един брак

° иы і0іАта,пре іъртт а

интерес на еволю

зависи не толкова от ліобовта между двама, колкото от

ят подход



&ompa

КОНф Јlиг га

като \* ЗЮtЮ'ві телно

способността им да разреюават конфликтите помежду

като нещо бешелано, КАТО следва ла h e язбягщ

решава посредств

ом



вреден, и да се раз-

ен.

Функционалните конфликта поддержат целите на

pmiep преместване или отсТраняване на ІІОДб птітелите

Той е ЗdПлаха за влаетта на *ръково*дите *,* тъй като

организацията и тіодобряват изпълнението. Те се означа- ват още като конструктивни конфликти или конструк-

нетOBOTO НИ МаНИе И отнема

и ресурсы, а



ОТВуЛ ча

тивна конфронтация, която благоприятства развитието

е тідикатор за лошо Управление.

гьрсене на кон В CJB аНМхта

за конфликта

освен това

е главно в

на органязацияга. Дисфункционалните, или деструкгив-

ните конфликти влошават не само социалнопсихичния

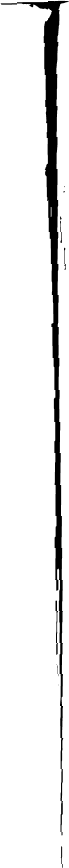
**Cip ЕТИвните му** измеренир. Съвременни-

 6

климат, но и оказват вредно воздействие върху ефектив-

ностга на организаіfията като цяло, тьй като бпокпрат

7

постиганезо на неииите цели. Затова основната дилема

Мен‹дущУр ОqияТ конфЈіикт се

свързани с **влzстта, OTГOROQHOCTT**

tЭТ н ася до **р аЗ ЈlИЧИЯ ,**

и достъпа go нсдости-

иа лидера е как да paзpeIuaвa възникналите конфликти,

си, и следва

липсата

на толерантноGТ ПДИ

как да ги стимулира, ако организацията е в състояlіие на

отчитане Интересите

на другите.

р црчните социал<<

застой и самодоволстВО, и В заRисиМост от това, как да

норми >

тре бн DGТИ

на групит е намалнват интеграция+

поддържа оптимално равнине на конфликт, кое7о е пре-

влощават Ме жАуГ ПОВИТу ртношения. Нес

дизвикателство към лидерите и успешното му управля-

пособиосп а

да се

рщпределя+

денпите pecурси между

ване изисква да бъіtе канализиран и насочван кьм жела-

13 » ачкСіннРt re



да пр Гtч ИНИ несіаЬии

иите резултати.

op £t

;рщява върХ\

оіtелRв ането И

ycпexa >

Съществуват различни класификации на типове’ге

Н0еТ, КОЯТО GC

Ocueн

вътре

Нея, Конф› **tIЦTLT**



може да

копфликти в зависимост от причинить за появата им, продължіггелностга и последствията за организацията.

op

me п

енесе и между dеЈінИт С О}Э

тни размерИ.

Най-често се разграничаяат вътреюноличностен, между-

бие по-обхва

ането на

е сред

основните деи-

личностен, междугрупов, вътрешногрупов м междуорга-

Разрешаю

Изследванията

за това те

низационен конфликт, като се посочват специфичните

ности на

лидерИTR. 21 % от времето сИ'. Не би мОГПО да

иачини за разрешаването им.

изразходват средно

НО средство за справяне

с **гонфдик-**

Вътреюноличностният конфликт възниква, когато ин-

me изведе уНи Версал

за разрешw але на

конфлик ти се

дивидьт трябва да избере меяtду две еднакво привлекател-

тите, но

## сиц аіщите



двете страни

или neчелят,

ни или непривлекателни алтернатяви или е изправен пред

G)З eждa т дtЭ такива, едната печелИ, а другата



губи. Ефек-

фрустриращи ситуаіціи, в коиго се блокира постигането на

дди губят,

р вл ниt2 на

конф

ВЪЗМОЖНО GdMO

желани цели и задоволяването на значили потребности. В

## тивното уП

£(

## се прив•Р



стратегията „всички ne-

подкрепа па тази теза може да се посочи класификацията

; tp лидерите

в противен случай

желанието

за реваwш

на К. Левин за причините за вътрешноличностния конф-

чепят” ЗdШОТО разширява СЪІЦеств

ващия конфликТ. Из-

ликт. Според него вътрешната борба на мотиви се поражда



Зщъябочава и

## тактика

разрешаване

на к« 8-

в три случая: когато са налице две еднакво привлекателни

борът зависИ ОТ неговата дъпбОЧИ++

участ

пero

алтернативи, когато са налице две еднакво непривлекател-

дикта

ативноСт И **лИЧНОСТНИ** умения оТ **OT}ЭhHЬ** на

ни алтернашви п когато днена алтернатива е едновремен- ио привлекателна и непривлекателна. Към личностния

И ц дц С ш а кре

менидж$р

ето



На к о НфПИЕТН не се щЗqер п Ва еди їІСІ -

конфликт отчасти може да се отнесе и ролевият, който от-

авляван

разрешала

а предполага в редица СПИ

разява **изпълнениего па** организационната роля от личност-

вено G

Ј лира конфликт, за да се преодолсяТ стаг-

та. Роііевият конфтікт произтича от неопределеноспа, не-

чаи да Се сти Иу

и летаргията.

Според С. р .

яснотата и свръхнапреженисто при реализацията на дей-

ищ ия7а,

Gaм oд OBOJIGTBOTO

лидерът

грябва да съди за не-

ността, които са резултат от разііичните очаквания към ин-

б јјці2 јјріt Знаците, по КОИЗ’П ане на

са необичай-

дияида от страна на другите.

обходимостга ОТ

сш мулир

та на новИ

идеи,

zяиата

Междуличностният конфликт се моявява между от-

текучество,

липса убеждението, о <О-ценни

депни индивиди или мел‹ду ицдивид и rpyiia и обикнове-

## отива \*рещу

промяната и

и сьтрудничест-

но е породен от копкурирането за ограничени peGypcи,

са добрите междуо<чностни ОТНОШ СНИЯ

Срсд предлага-

нласт, престиж и репутация.

8

BOTO, OTKOJIKOTO

пичната

ко мн ете НТНОGТ•

9

ните технитtИ 8П ПОДб ЖДане на

творческіt

КОНфЦИкт са

на конфликта) е фокусът на конфликта, той дава инфор-

назначаването

на менидщt,рјј,

кomto са

отворени «ЪМ

мация за какво всъщност се спори. Независимо дали ста-

П ОМяна; сТИМуЛирапето на ХОНку ренцията чрез увеличд-

ване на заплащането, премиите И ПОВишепията и прест-

ва дума какво да се сготви за веиеря, или кой е по-голям началник, винаги има нещо, което е *в* центъра на копф-

РУктуриране



на



на трудовата гpyпa *през* размесгване

ликга. Съществува обапе и тенденции, към която поняко-

тация

персонала

яи чрез изменения В Jlинщитe на Ko-

га опонентите в конфликта прибягват — подуяната на

**МунијtдцИя' .**

предтіолага

да се иЗ на конфлцктиТе в



О Ганизацията

обекта или предмета на конфликта.

*Личен стил на управление на конфликта.* В конфлик-

хаТо оргамизационна среда многобройни

\*рУпи факторы

та, разбира се, са вклкічени xopa (опоненти), които под-

лема, ocoбености на ситуацията, л

ИсТОјЭНЯ на проб-

хождат към него по най-различни начини. Едни изчакват,

ТРїЕи на упастнуцнте, П ОТБЧане на ИHHOcTHli карактерис-

за разрешаване на OOH ЛИКт ната СИ \*ОНфЛЕкта

други направо атакуват, трети просто се въздържат от конфликти и т.н. От личния стил на всеки от въвлечените

неговия предмет, CTQyRтypaтa на

\*КЧМОСТНИ

ЦД ТУк щ се or-

КОЯ флигга, включваща

в конфликта зависи как ще се развие и разрешщ той.

*Cmpameгиu за управленме на конфликта.* Има *ргзпw+пп*

то уиастніщите в него

СТиЈіове и сТратегиите, кои-

начини за разрешаване на даден конфликт. Тази характе-

*без* да

разглеждаме

лрштагат за преодоляването



ристика се фокусира върху стратегиите, които хората, във-

през

КОИТО Протича

xapaктepнитe

особености it

етали,

лечени в него, избират, и степента, в която са адекватни в

особености, хоито

дaдeн

\*°\*4›^lікт. Най-съществените

дадепа ситуация, от'вггайки хората, вкточепи в нея.

п ха рактеризират хон лцщццТа ситуа-

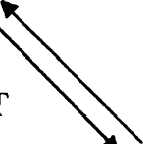
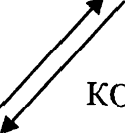
За да разбещ конфлинтната ситуаіщя и се създадат

ция, са



редставени на иг. 1 4

Обект



## КОНФЛИкт

максимум възможности за продуктивно разрешаваие, човек трябва да анализира и трите характеристики. на конфликта.

Работата по разрешаването на конфликта започва с изследване на неговия *обект.* Обекгите на конфликта могат да бъдат сведени до пет типа (фиг. 2). Разбира се, границите между тях са доста условно и дадено проти- воречие може да включва повече от еднн тип конфликт. В такива случаи е важно да се разберат допусканията за

Личен стип



**Стратегии јд**

разрешаввне

всеки тип.

###### Странв А

*Личностни факторы (противоре чия).* Различията между хората често са източници на конфликт. Някои просто не се харееват един друг. И когато се наложи единият да изрази позиция, другият почти винаги пзказва

лични термини (в литературата се използват раз-

несъгласие. Това е първата стъпка на ескалиране на кон-

- Предмет на \* ^4›Мкта,

lO

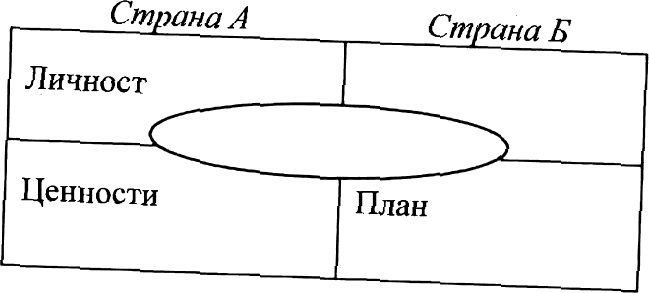
проблем, обект

фликта. В други ситуации личностният фактор не е тол- кова очевиден. Например двама души имат различни

11

ЛИЧНИ СТ ило ве

ltF. 2. Обект на коНфиикта



Факти

ИНТЕРЕСИ

ове/

и не уникират ясно един с npyr

(про-

могат да са несъгласни откъ е да бъдат получени факти- те и това да стане яторичен източник на конфликт.

*Планове/възможиости.* Става дума за несъгпасие какво да се прави в дадена ситуация. Възможностите не са еднакво предпочитани от двете страни по различни причини.

И в средата са *интересите.* Те са може би най- комплексният обект на конфликт. В най-общ смисъл ин- тересите са личните или груповите желания, потребнос- ти, нужди и предпочитания. Включени са и от двете страни в модела (А и Б), защото изразяяането им може да е свързано както с плаііовете, така и с ценностите. бoжe да се наже, чс те са свьрзани и с четирите потенциалІІИ

иворечията в КОМ ПиКВати

Н ите

GТНЛове на *екс+р*

предмета на конфликт.

И Интроверти). В такива СЛучаи

съществува

аверти Избрано е моделът да бъде представен във вид на

Л£t ВЪЗН ик не

Тогава

<>Ј може да е

по-малко

фигура и по този начин да се подчертае, че не всички из-

враждебен

на ІІОВЪ]ЭХ НО\*п а,

О e ЪПtO

иЗИсква

немалко

точници на конфликт имат еднн и сыц потенциал за раз-

енергия ц

за да бЪде разреіиен.

рещаване. Например разрешаването на различията като

*Ценностtі.*

Този

тип конфликт

ВЪЗНи Ква о

фуніщия па личностни особености не е същото като раз-

вярвани



и убежде ния на хората

Т най- реиіаването на разііичията по отношсние на фактите.

би Т]ЭЯбВШІо да 6 ъде светъ г. Не бъркайте

за това, какъв Второго може да отпадне, като се постигнс съгласие от-

ТЪТ ll £Ï це Нно Gтите С Конфликта на ре

обачс Конфлик- носно източника на информацията и се получи информа-

para, коиТо pe

(къде да вече

са съгласни относно

да отидат на

/ІПоЧИтаният f. Х -

*ПР* k ПОЧИ ПНията си

ция от него. Яичностните различия могат да генерират

непрестанни конфликти без възможност за разрешаване.

ние да преодолеят \*Р ›« от чыга ПОЧИВК іЗ) , Са в съе тоя -

Когато се стигне до конфликти, включващи страната

Влизат

в меж ЛИчное тна В

*си* (>$Јкновено без да

А (личност или ценности и понякога интереси), в немал-

тях остават незасегнат

ойна) и

Отнощенията

между

ка част от случаите може би най добрият **начин** за уп-

чуВаНИ в ne бaти

мика, футбол и

И. Ра з ЛИЧият а

по морални



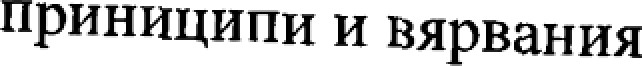
в ценностите (чec ro религия, ііоли-

равление на конфликта е рпзбкр‹гвегю *и приемаието на*

J7ffЗЛtiчiяmП. Например, когато става въпрос за проблема

Можни за

Т.Н.) са

разреіпаване,

защото

засягат

ако нi и невъЗ-

най-дълбоките

със свободпия сексуален живот ипи с „Левски” — ЦСКА, сдва ли е възможно опонентите да нроменя г мнението

Страна Б

на хората.

си. Всъщност с ескалирането на спора или конфликта позициите още повече се „втвърдяват” и все no-yпopиro

*Факти.*

бЗЛИЧи ята

OTHOCHO ф a Kти С а

нecъrл з

се отстояват. В този случай това, което има смисъл, е да

Това, кое е истина (кое е ВЯр НtЗ). На пръ

a cиe t

се признае, че GъщeGтвyвaт различия, които не могат да

ята ИЗГЛе жда

лесна за ралрешаа

12

В поглед ситуация

£tне, Но В G\*7°°'\* СТранитс

бъдат преодолени, ипи да се прецени възможно ли е страните да проявит разбирапе към цeннoGтитe на *oпo-*

# із

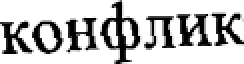
нентиз е си и да им признаят правото за такива ценности,

ни страни. Из

дис’гаіїцира от

ивидът се опитва да не се намесва, да се

Поведениs’ro е еу иов ре-



даже и да са различни от собствените.

менно ненаст

некооперативно.

Обикповено

КонфлиКтИ, NОродеііи от причини, посочени в страна

HÏl mo личНиТ цели се п оG тигат, НиТО he зад

жar между-

Б, са относително по-лесно разреміими. Съществуват

пичностниз’е

отношения.

Наблюдава cG Иілориране на

стратегии за разрешаване на различия7а, които има го-

р а д жд fтa, че той ще отМИне,

избягване на

ляма вероятност да проработят, ако се възприемат и от двете страни и се приложат коректно.

конфронтацията тисне.

и стремеж тя

може да 

се но- ормата на ди ПЈІОМRТИ-

ческо отклоняваие на проблема,



отлагане ніЗ Nроблема за

**Индивидуален стил за управление на конфликти**

пO-Дoбp Bpеме или NpOCTO

оттегляне от 3 (пп £tшваща еИ-

т уаииЯ. ’TOB4 S б ягствв ИЈІИ lose win подхов (губя — пече-

Всеки има свой собствен характерен стил или подход

избягващиЯТ

другага

страна

за управление на конфликти. Така например човек може да бъде характеризиран като повече или по-малко arpe-

да спечели. ИЗб я гв ащ ИЯТ GТИЛ

се, че НИІП,О не вижда”.

се характеризира зато

нкурентна)

сивен, доминиращ, нечестен, ригиден,

конструіfіивен,

Това е

силова

(ко



за да се

сътрудничещ. Кенет Томас и Ралф Килман

идентифици-

атегия. П

едприемат сс необхо

значение КаК

рат пет стила от гледна точка на дименсиите кооперира-

ОGИ Щ {ЭИ

пОсТигането не ПИчтіите

если без

се гледа

не (интеграция), настъпателност и разпределеііие на ре-

това се отраЗяDа на отн ош еІЈИЯта. на ко»іфликта та

сурсите (фиг. 3).

п р п eктивa тa

j П Jp S p (пe чeля—гyби ж }, като победа

ОТ

приравнява ПО

няКаКъв НачИН С

кОмпетентносп іЗ <

### Настъпатслност и разпределение

се

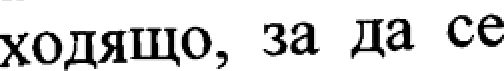
атуса.

Това е

силово op °^\*\*Pa" **^°'°^°°'**

В КОЙТО ИЭ

ст ването на всякакъв ВИЦ Власт И GИЈІД ИЗглежда под-

*Ниска*



*Висока*

по»з

защитир Зиция Та, коЯТО

се смята за

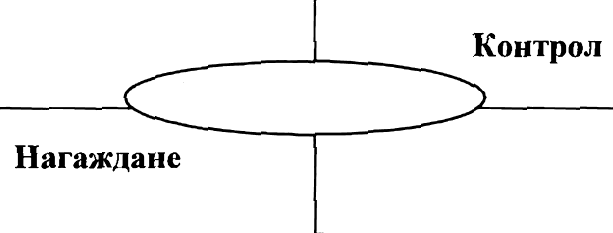
*Ниско*

правшііа

или просто

победа. ПовеЅ\ението е

борбено, насп пателно, стига се до Нас ил Ван с и пОДЧИНЯ-



**Избягвпне**

Компромис

**Сътрудничество**

ване на другата

СТДана.

уЈай-ч ест о т ОЗИ П)ЭOUec сС р ЫЗИГ-

рава ме ж Ду СИЈІНП



слаба личноGТ . С ихв&паqцЧЦОСТ /G-

пява да се наложИ над слабата, т.е. тя *печели. Сих*бата е

инудена да

но се чувства

потисната, фру

е

рирана, неудовлетворена, понякога и нещаст на, защото

загубила.

коифЛИКТ

може да се

Ci зH a чи C iT Tl3 na

Фиг. 3. Индивидуален стил за управление на конфликти

**BOTO** е на сТраната на сидНия .

ІЗЧНОGТ-

*Наzажда*



*стил.*

Moддлржане

На межд Л

д В

нoш e Ïl ttя На всяка цена,

като се ВЗемат предви

*Изdягващ стш.* На конфликта се гледа като на нещо,

ните

CïT

ниьаква с гепен

личните

цепи на

страниТg В

което трябва да бъде изfieriaalo на всяка цена. Централна



конфликта.

ПоВедени то e HCHастъпателно

и коопера-

тема па този сбил е бягството, чийто резу»гат в крайна сметка е висока **cтeлeII на** фрустрация за всички включе-

4

# вш ючва

ц д ч инe н Иe И о ТСТЪПЧИ ВОGТ. Човехът се

15

опитва да загладц нещата, „да уснокои тoпga t a'

да yro-

подходят във всички обстоятелства. Нито един стил не е

*ru* на

другата страна и

поставя нeйнитe

интереси иад

по-добър от друг. Когато хората попадат в различни си-

своите.

Предаване то, пасивността, ИЗбg£Ването

на конф-

туацпи, те се нуждаят от разпични стилове — може би

ликта се разглеждат като начин за запазвапе

на отноше-

няма да можете да говорите по съіщія начин с вашия на-

нията. Това е отстъпване, или win lose подход (Щбя — пе- челиш), при който другата страна печели. Той най-добре

ее изразява чрез „След

Вас!”.

чалник както с най-добрите си приятели. Хората често сменят своите стилове/подходп, за да се адаптират към

изискванията на новите ситуации. Повечето от нас из-

*КОмпромисен сто.* Този

ПОДХОД преДполага, че pe-

ползват различни техники за разрешаване на хощфликти

шението win- win (печеля

— печелиш ) не

е іпаможно.

те с различни xopa, но в същото време често изпопзват

ВъЗприеиа се ленето м по

Л **Л, КОЙТО BK;jIOчвa ПО** M& tO от пече-

**бЛlto** ОТ Тагубата от гледна Точка на целиге

ограничен брой техники, които могат да бъдат причис- лени към едпн или два стила на управление на конфлик-

на страните И отношенията, в които

даването и манипулац ията доминират в ТОЗИ сТИл. Целга

ти. (Представеният в приложение 1 въпросник за опреде- пяне на индивидуалння стил на управление на конфлик-

на подхода

е да се намери

удобно, взdИМнО приемллво

ти позвопява да определим собствения си стил.)

решение, което частично задо Волява

интересите и иа

Ситуациите, в които всеки стил работи пай-добре, са

двен страни.

WIП — mini Lose .ПОДХОд (и двете стра-

следните:

ни печелят малко и губят мало )

*СьтрудничеW -* Управление на

*Контролиращият стил* е подходящ, когато бързите и решителни действия са жизненоважни в спешни ситуа-

*чрез* поддържане на

М у ШОсТни е

отношения ц

ции; важен въпрос изисква непопулярни действия; знае-

*Оепгурявыне* постяган

цели и от двете

те, че сте прави; другата страна би могла да се възпо Ізва

страни в "°tіфликта.

Нагласата към RОНфдикта е, че чо-

(и злоупотреби) от сътрудничещото ви поведение.

век действа не само в защита яа собствените си интере-

*Сътрудничещият стил* е най-добър, когато въпросът

GO, НО И в защита

на ицтересите и

на другата

сТрана.

е твърде важен, за да се правят компромиси; целта е да се

ПоСтига се, като се анализират

ртличията, crioделят се

интегрират различни гледни точки; нуждаете се от съг-

мпения и ипфорМамия, разглеждат се

"Р\*аизвикателство, гьрсят се творчески

проблемите като

идеи за осътцес-

ласие и посветеност, за да може споразумението да рабо- ти, да се изпълнява; нскате да иЗградите или да поддър-

твяване на *по-іясно* взаимодейств ие

намиране на най-

жате важни взаимоотношения.

ДОброто решение. Това е

вооперативен

ПОДХОД, KOЙtD

*Избягващият стил* е подходящ, когато проблемът не

изисква и двете cTQdHu да имат win-win ПОДХод (печеля —

е важен; имате далеп по-важнп въпроси за решаване; ня-

печелиш).

ТОЙ cЕЩO ИЗисква време, емергия и творчест-

мате шанс да постигнете целите си; хората се нуждаят да

во. Поведението е настъпателно, НО В СЪЩОТО време и ко-

се успокоят и вьзстановят перспекттівата си; други могат

опе

dTllвнo. Такъв сТил се илюстрира

с фразата: „Да го

да разрешат конфликта много по-ефективно; нуждаете *се*

направим заедно”.

Хората развиват стііл/подх о д за управление на хопф-

от време, за да съберете повече информацня; хонфликтьт може да се разреши от *само* себе си.

ликтп по °ричини, които ÏqMИT

**МнОЗИНб** Като че ли предпочитюа важно е да се по че тае, че няма

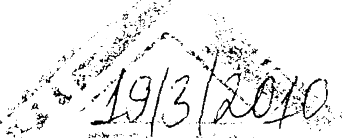
16

за ТЯН. Вопреки че

с ътруднич ещяя стил, един-единствен стил,

*Приспособенческият стил* е най-добър, когато от- кривате, че не сте прави; искате на вас да се гледа като на разумен човев; проблемът е по-важен за другата стра-

17



на; искате да спечелите

доверие за

разрешаването на втората - с кората му да направи пудинг. Аакео всяка

др гИ проблеми; искате да МИНимизирате загубите, кога- сестра искала, е нейната позиция, а това защо го е искала

то сте в По-слаба позиция;

отношенията са по-важни.

хармонията и стабилността в - са пейните интереси. В този случай най-простото pe-

шение било втората cecrpa да получи кората на портока-

*Компромисният стил* е подхооящ, хогато проблемът ла, след като първата изцеди сока'. С други думи, ври е важен, по не можете да си позволиТе да бьдеге твърде Опіггите за разрешаване на даден конфликт не си зада-

КОнтролиращ; отношенията са важни, но не можете да си вайте въпроса, какво иска другата страна, а защо го иска.

ПОЗВОли те да

иЗползвате нагаждащ

се стил; опонентите *КlПочов* момент в откриването на общи интереси е иден-

са с равни сили и са посветени на постигането на взаим- тифицирането на проблемите. Важно е това да стане по

НОиЗгодни цели; нуждаете се от временно cnoразумемие приемлив начин и за двете страни с помощта на принцп-

ПО ХОNплекснN

*пробпеып,’ необкорныо е*

Ла намерите ла „Разделяне на хората от проблема”, т.е. деперсонали-

бързо решение, когато сте притиснати от времето; това е зиране на проблема, така че да не се провокират ero-

едпа алтернатива на непостигането на споразумението. защитните механизми на двете страни.

**Стратегии за paзpeшaвaн e**

**на конфликтјј**

Еднакво важно е, но често и много трудно, да зада- дем въпроса относпо собствената гледна точка. Хората



Съществуват различия

концепции за

стратегиите,

са по-ефективни, ако *се* фокусират върху разбирането на

 itoиTo хората използват

при разрешаването

на конфлик-

собствените си интереси при разрешаването ща конфлик-

ти. Особено ефективен *е* прннципният

на преговор\* и управление на

тн. Този принцип е особено ефективен поради две при-

*ПО* ход за водене чини. Първо, зад протввопоставящите се позиции често

няколко принципа, които

конфликти

**TOE** ВЕЛюива се кряят повече взаимно интереси, отколкото конфликти.

ТО ИМ дава възможност

не са панацея, но приложение- Второ, за всеки интерес обикповено съществуват някол-

прИ управлени

*Разделяне*

да бъдем е на конфликтите.

Малко по-ефективни ко възможни позищіи, следователно възможни взаим-

ноприемливи решепия, които биха могли да го удовлет-

*на xopama от проблема.* Религията ни уяи ворят.

да Мразим греха, но не и грешника. Ако гледаме на *Ю б-*

лема

като на нещо, което

трябва да бъде решено,

и не

***Създаване на условия за взаимна*** *печалба -*

обръщаме внимание иа лругата страна, хоято протПВОположна гледна точка, като на противпик, който да бъде победен, възможнос тта за успешно разрешаване

на Конфликта нараства.

*Фокусиране въруу интереси, а не върху пози*

***генериране на различни* вз•зэіолснпетп,**

***преди да*** *се реши иасво да се* ***npaв*іі**

Класиците Юрай и Фишер разказват историята с портокала по друг начин. След като в крайна сметка cec-

п ИtіЦиП може да

бъде

РfЛЮСтриран с

ИсТорията на две

трите се съгласили да разделят портонала на две равни

сестри, коИто се

карали коя от тях

да получи единстве-

половини, първата изяла своята и изхвърлила кората, до-

ния портокал

В Килера. Всяка от тях го искала за себе си

като втората сестра хвърлила плода и използвала кората,

и не била СъFпасна да го отстъпи на цругата. Мъдрата им

за да направи сладких. Често преговарящите оставят

Майка попитала насаме всяко от

Момичетата защо иска

„пари на масата”, като не успяват да постигнат cno



портокала. Първата обяснила, че иска да изпие сока му, а

18

мение, което да бъде изгодно и за двете страни . Всщ-

19

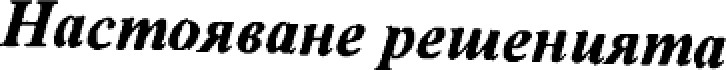
HOCT доска нонфднц

страна

П р и н

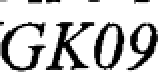
Л Чи по половин портокал, вместо едната да получи

решноспа на плода, а другата — кората.



*да се* ***ocнoвnzzp***

**ВЪПРОСНИК ЗА ОБИЧАЕП СТИЛ**



o ж е НИ е

НА УПРАВЛЕННЕ НА КОНФЛИКТИ’

Пословиците, поговорките и сентенциите, посочени

ТОЗИ ПОДХОД ПОЗв о л ява

управлението на конфликтите

във въпросника, могат да бъдат разгпеждани и като раз-

да се основава на П]ЭИНЦИп и и обективни резултати, а не

на натиск И ЭМОЦИИ. Най-важиоТо В СЛ Ч ф, след Karo

веднъж са приети тези обективни критерии и процедури,

да не зависят от която и да е от двете страни.

лични стратегии за разрешаване на конфликти. Те отра- зяват традиіlиониата мъдрост в тази насока. Прочетете всяко изречение вНимателно. Като използвазе посочена-

та скала, поеочете колко типична за вашите миели и

Целта на ясеки конфликт

е свързана с

***ZfpOЛ*** *fнama.* действия при конфликт е всяка пословица, поговорка или



попреч и,

фликти

са опит

да се постигне

или да й се сентенция вляво от нея.

не всяка

макар че не всеки конфликт ВОДИ ДО промяна и

промяна

КО

предизвиква конфлмкт. Но *кorэzo нgq* 5 — *Muozo типмчна* за мен

Нфликт, за ла

се разбере по-добре, трябва да

се търси 4 — Мecтo е *типично* за мен

връзка с някаква Промяна. Кой трябва да я иэВърши, как- 3 — *бoялкoгп е* muлnvяn за мен

во да ее промени, кой да плати цената на промяната, как- 2 — *Рядко е типична* за мен

ва да бъде тази ц h a, ког£( ÏI как да бъде платена - това са 1 — *Никола не* е mппtiчнo за мен

основните цели н ко фли .

ft Н a

Всеки конфликт

|  |  |
| --- | --- |
|  | і. По-лесно е да избегнеш кавга, отколкото да се  оттеглиш от нея. |
|  | 2. Ако не можеш да накараш някой да мисли като  теб, накарай го да направи това, което мислиіи. |
|  | з. Добрата дума железни врати отваря. |
|  | 4. Ти на мене, аз на тебе. |
|  | s. Сговорна дрјжина планина повдига. |
|  | 6. Когато двама се карат, този, който първи запази  молчание, е по-достоен. |
|  | 7. Няма нищо по-висше от правдата... на силния. |
|  | 8. Со кротце со благо. |
|  | 9. Когато няма риба, и ракът е риба. |
|  | io. Истината се основава на знанието, а не на  мнението на мнозинството. |
|  | 1і. Не води войни, които не можеш да спечелиш. |
|  | 12. Дойдох, видях победил. |

ВъЗниква, з fщoTo няКоЙ

желае пpo-

мяна,

на която друг се прtЗТ иgр цОцд t)3p

За да се разбере

некон

следва да се опозиае пеговат t G кіура. И

фпиктните личности

сс замесват

в кoнфликT и, зa -

щоТо Те възникВ£fт

независимо

OF Поведението

им. То

обаче определя цената на

КоН ликта, но

не и неговото

съществуване. ПQgди да

търсим

П]ЗОМЯНП, Която е вzз-

МОЖНО Д£Ї ІІредизВи Ка

ОП ¢дe лим краЙНата

конфликт,

цена на



Трябва да

опитаме да

Aли сме

ва да имаме

платим. Сл д к f' о

определим обаче, след-

ползите от к предвид, че хората са GКЈІОнн и да

надценяват

оНфликта и да подценяват цената му.

20

ffл х е в а, *С Op*

|  |  |
| --- | --- |
|  | lз. Прави любов, а не война. |
|  | 14. Ако искаш да вземапі, нayяи се да даваш. |
|  | 15. Никой нвма най-верниЯ ОТговор, но всеки може  да помогне с част от него. |
|  | 16. Стой далеч от xopa, които не са согласии с теб. |
|  | 17. Победата е за този, който яярва в нея. |
|  | 18. Добрата дума не струва нищо, а може да донесе  много. |
|  | 19. Танто за танто (даваш, колкото получаваш) е  честна игра. |
|  | 20. Само този, който се откаже от монопопа си  върху истината, може да спечели от истините, които дру- гите знаят. |
|  | zi. Избягвай кавгаджиите, защото ще ти стьжнят  жиВОта. |
|  | 22. Който не мисли да бяга, принуждава другите да  бягат. |
|  | 2S. Лоша рана заздравява, но лоша дума не се  забравя. |
|  | 24. Услуга за ycilyra крепят приятелството. |
|  | 25. Само ако се изправиш открито срещу конфликта,  тогава може да бъде намерено най-доброто решение. |
|  | 26. Най-добрият начин да се справиш с  конфликтите е, като ги избягваш. |
|  | 27. Целта оправдава средствата. |
|  | 28. Не режи клона, на който седиш. |
|  | 29. По добре птичка в ръката, отколкото сокол в  небесата. |
|  | 30. Честност, откритост и доверие планини |
|  | 31. Няма нещо толкова важно, за което да си струва  да воюваш. |

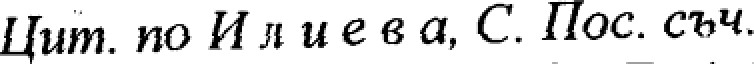
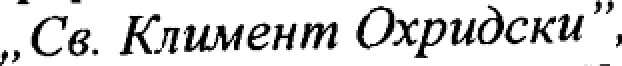
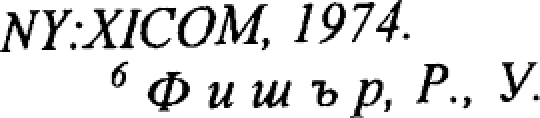
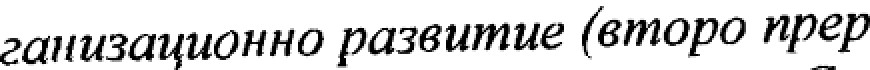
*zg„„,нe нo шьaнx e j. vн иверситетско*

*Охридски ”, 2006.*

*аботено* п



*а, С. Организаци-*



*Т h о т а s, Schmidt. (1976). ц ит. по И :і и е в wдaнue). Vнивер-*

*онноразвитие Bmo*

*Ct npepa6omet to и допъпнено*

*2006.*

*ситетско издателство R о b b i п s* (J 974a

*Н а г s h т а п, С., Ј. Schindler. Team Leader*

*Иill, 1999.*

*Training, McGraw-*

*pux do,*

К е л *n е f h, Т., R. K›l z> »<. conflic t Mode* fnsirнment , *e*

jft *ру* ***ffy*K' *fcmвO*Я'*l o*** *на npe гoвopume.* ***Щздател-***

*ство „Весела Люцканова” , 1992.*

*С о h е n, Ѕ. FoC*ttS *оп Interest*

***1998.***

*Entrepreneurial Ed е, Vol. 4,*

*NegotiatiПg Agree meпt*

*8 i S h е г, R., W. Ury. Getting tO Yes.*

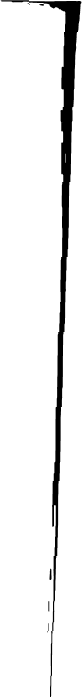
*Without Giving i n, Penguin BOOkS, 1987.*

*Вщур* **yp ffffff** *e създаден от Гe opгu Карастоянов вы* ***OCHO8D***

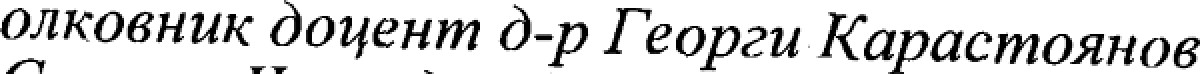
**N**

*на confliCt Saf e Assesment. - I*fl *.’ О h n s о п, D., F. Johnson. Joining Together, New York. All* If *Dnd BacOП, 1987.*

 22 23

**ЮКОИ ПСИХОЛОГ ИЧЕСКИ ACПERTИ**

ПА ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЕ



*Ст.*

*II ст. д-р Антоанета Христова*

рът да вземе назаем каруца, сам да тегли каруцата и т.н. Макар отгоьорите да са нелогиини, в конгекста на фор- малната логика те са разумни, защото хората не се огра- ничават само с дадената в задачата информация, а отго- варят от гледна точка на практическия им опит за света.

От друга страна, за да се подоfiрят управленската

Ние непрекъснат о вземаме

решения.

НО дали винаги

практика, процеса на планиране и изпълнение на задачи-

сме

наясно

за какво го

правим. На



те, се създават различни модели за вземане на решение.

Лао Дзъ се приписв а сентенцията, че като не знаеш кьде

Например в Българската армия в процеса на оперативно-

отиваш, ОТИВаш Някъ де

другаде.

Перифр азата И в контек-

то плaiIиpaнe се изпопзва петстъпков модел за вземане на

ста на paзглe ждaнa а тема е, че като не знаеш (не си съв-

решение. Тези модели теоретично бя слецвало да водяг

сем паясно) за какво

вземаи і решение, то

вземаш реше-

до оптималпо решение. И това би било точно така, ако не

ние за някаК ъВ друІ проблем. Всъщност

недостаточно

присъстваше човекът в тях. Както вече сме посочвали,

ИЛИ зле опредеЈіените ситуации

И Пфоблеми са част от

хората не са логични, а *психо-логично* същесз ва. "Ге възп-

нашия жияот.

И трудностите

при **Rземането на** решетіие

риемат информацията и я оценяват невинаги по едип и

се дължат на степента, до

КОЯТО

ЧОВек може да получи

същ начин и невинаги еднозначно. Следователно използ-

ясна кар’гина какви са основните

характеристики на

вайки един и същи алгоритъм на вземане на peшeIIиe,

туацията,

какъв е проблемът,

каквО Ï'lcкa д

пoc

СИ-

rн

различните xopa стигат до различни решения, понякога

как може да го изпълни.

£Ї TÏI

e dl

даже противоречащи на здравия разум. Защо се случва

П]ЭОбл мите в pe aлHия жиВот

Ї#qмулиране и хората не изследват

са пр димно нея

*ВСИЧК* Іf аЛ

Сно

това?

За да отговорят на този въпрос и да преодолеят пpo-

заЩОТО просто не

жИВотът

тернативи,

а и

тиворечията и ограниченията, които нречат на вземането

тът на паметта е огранпчен. Рационалнос ,

па

чена — съществуваз ограничения на

капаците-

ни

на оптимално рсшение, психолозите се насочват кьм из- следване процеса на прсработване на информацията.

възможНости да ореработваме ИНформ

**КОГНиТивните** ни

причина

КОНетруираме

опростени

ация и поради тази

### Централен и периферен път за вземане на решение

Именно

затояа мнозина прибягват

модели на

света.

(евристики) за достигане до

Jto съкратени

пътища

Смята се, че не може да бъдат разбрани процесите за

правилата на логиката,

решение. Често

не слеЈtваме

вземанс на ретение без разбиране на процесите на пpe-

света.

а разчитаме на познанията си за

работване иа информацията1

Съществуват фундамеп

В интернет може да бъде

срещната следНата зaдaч .

талии различия във вьзприемансто и реагирането на ин-

Един фермер се нуw іаел

ОТ КоН и каруца,

a формацията, която получаваме. Хората не притежават

ЖИТОТО до хамбара. Той разполагал само за



да закар

нито способноспа, нито мотивацията да оценяват всичко

е, може пи да закара житото

до хамбар

с кон.

внимателно. Всъщност сме доста заети и живеем в комп-

 дава логически,

ОТГ оВорът е

не. Но

а. Ако ее разсъж-

лекеен свят. Даже и да сте човек, който обмисля нещата

отговарят с да, предлагаики

в интернет всички

]ЭЫЗЛИЧНП р шения — фe pмe -

и тази умствена гимнастика ви доставя удоволетвие, ня- мате нито достагьчно време, нито психична енергия, за

24

na анализирате внимателно всяко пapчcIIцe информация,

формация. Така че

сравнявате оперативни

системи, na-

с която се сблъсквате, и всяко решение, което вземете.

МетИ,

честота на процесори,

видеокарти,

софтуер. И в

Помислете! В магазините на „Била”, „Метро”, „Хит” и

крайна сметка най-чесго вземате рсшение or

гледна точ-

„Практикер” се сблъсквате с десетки стоки от един и съ-

ка на това, за което ще го попзвате (например дали да е

щи вид, но с различни цени и търговски марки. При no-

настолен, или портативен) , и

цената.

Повечето xopa се

купката на всяка стока винаги ли сравнявате съществу-

стремят да дадат парите си за компюпр G такива харак-

ващите продукти от един RиJi?

теристики, кОИТО ИМ

са нужни и не са склоннИ да дават

Всъщност ние използваме два различни начина за

средства за екстри, КОИТО

никога няма да Noл-

вземане на решение. Първият, или *центртіният път за*

зват. Това

ЈЗече е л сно — в

интернет има **достаточно**

*взешане на* уешенме (наричагі още и систематичен), се

програми,

които предоставя+

**възмошнот** да

се прав«+

характеризира с активно и внимателно обмисляне и из-

тези

сравнеНия.

С други дyмa,

паричната

CTOИIIOGT И

следване на информацията (или аргументите), която е най-важна за същината на проблема.

важността па компютъра ви мотивирam да мисЈІите цент-

рално. Ами ако нямате представа ОТ КОМІІЮТQИ И сте само

Втората стратегия, или *периферwият път за вземане*

потребител?

Вероятно ще прибеl iіете към една от след-

*на решение* (наричан още и евристичен), предполага по-

няіесратегии:

в магазин, коЙТО ВЪВ вашите очи е рено-

малко усилия за преработване на информацията и се из-

1. Ще отиде

вача кой коМПІDТЪД

е най-

ползва, когато човек разчита на по-прости и изискващи

миран, и ще

зa пит£Ïтe продіЗ

по-малко усилия стратегии за вземане на реінения, осно- ваии на подсказки като привлекателност на комуникато-

пот одящ за вашите нужд и.

1. Ще отидете в магалина

с приятел, който преценя- ите.

ра, дали хората наоколо са съгласни с представената по-

лиция, минал опит или пък защото изтoчIIикът этa ип-

вате като с пециалиGТ ПО КОМПЮТ]Э

1. Ще изберете компютз.р, който е в

проМоІІия.

формаwята изглежда експерт по проблема.

1. Ще изберете най-скъпия модел, дОNускайки ЧС TO-

Тези два пътя на вземане на решение представят екс- тремите (крайните точки, двата края) на един континуум,

в който хората или се ангажират с пълен и задълбочен анализ на доказателствата, преди да си съставят мнение,

ва е най-добрият компюпр.

1. Ще изберете този, който е най-лек,

за лаптоп и ВИ е нужен при пътуване.

1. Ще изберете най-красивия модел.

7. Ще най-

ако става дума

сте,

или се ангажират в бегла и повърхностна преценка

(оцеНка). Хората рядко се IIaмиpaт в eдиI ия от двата края

изберете най-марковия KOMN **югp.Чувак**

че когато става дума за лаптопи, HP И „Тошиба” са

на континуума и обишовено използват умерено коли- чесзпо усиЈіия, за да си създадат преценка, разчитайки на

добрите.

8. Ще изберете

най-еитиния.

мозък почивка, като

изнолзвате

комбинация от централни и периферни стратегии или

Вие давате на ваіішя

е на рещеіние, ш и евристиіш

процеси на преработване на информацията.

Например част от тях преработват информацията

съкратени (съкратени

пътища за вземан базисlіи правша

за достИгане до решение).

времето евристиките работят

централно, когато трябва да си купят компютър. Това е

по-голяма част от

хората изпопзват

важно решение — компютърьт е скьпа и важна вещ. Вие

много добре.

Критичният

въпрос е кога

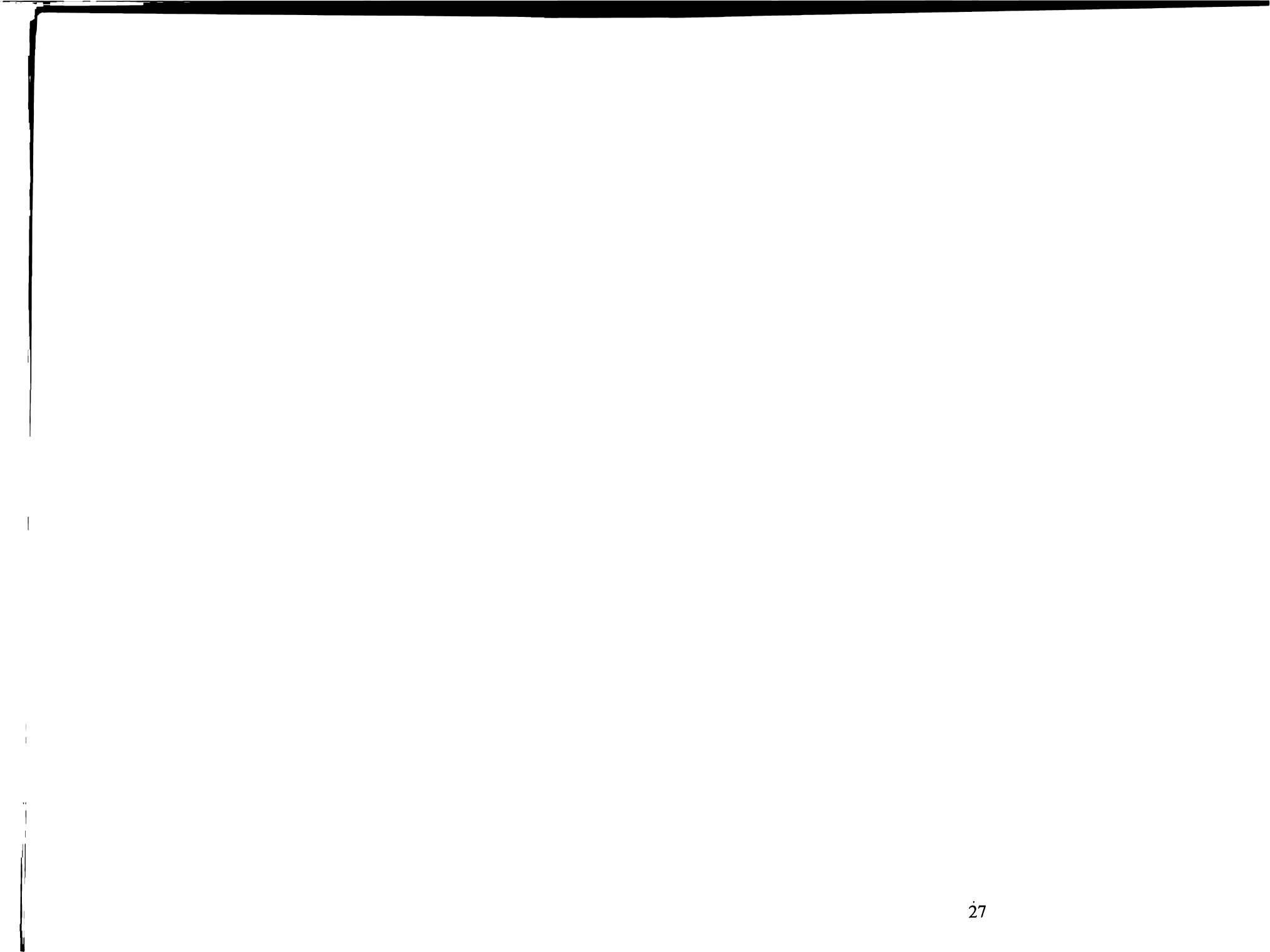
еработване на ин-

можете да си купите суперкомпютър, които е идеален за

централнНЯ И кога периферния

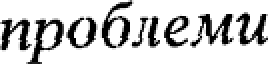
път за пр

игри, но не и да ви върши работа за обработване на ин-



26

формацията и съответно за вземане на решение.

Ключови факторы са мотивацията и способностите.

*на периферния*

*ев истичн ) nъm* зп

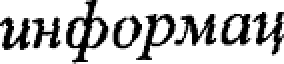
*ни cтyaтeгия пla нpepadom ане на*

Когато хората са мотивирани сериозно да обмислят ин-



iiяma *за пиростяваііе н*сі *комычексии*

формацията (посланието), те я преработват централно. Изпоіізват този път и когато са споеобни да обмислят



*капаните на вземането*

*евристики.*

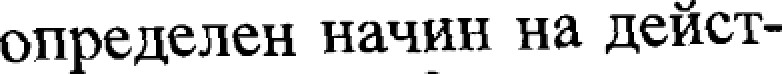
*на peшeнtte СО Ш8ЗП*

информациRта. Ситуацията и индивидуалните характе- ристики, разбира се, биха могли да разширят или orpa-

Вземането на решение

процес, чрез който се избира

кО1 ІЗитивен (по зН£tвателен)



ничат възможноетта за централно преработване на ин-

формацията. От друга страна, когато хората нямат моти- вацията или способността внимателно да преработят ин- формацията, те предпочитат по-прости периферни стра- тегии. Всъщност нито е яъзможно, нито е функционално всяка информация да се преработва RниматеПно. Само си представете какво би се случило, ако обмисля re внима- телііо всяка реклама във вестнициге, телевиаията или ра- диото. Всъщност ако го правим, ще бъ,цем толкова пси-

вие (подуод) между разлИчНИ алтернативи. От оNределе на гпедна точка на човешкото поведение може да се гле да като на непрекъспато ilpaвelie на избори между лични аптертіативи. Защото ние вземаме рсшение, кое пазаруваме, гласуваме, избираме какво да облечем, какВо да ядем, с кого да се срещаме, какво да работим и т.п.

### @рр§РццС Гн прИ gз мане на групово решеттие

ато

хически изтощепи, че няма да имаме сили за нищо друго,

Повечето изс reдователи и

мениджъри

разглеждат

ЕRрИстиките дават RъЗможност да се взема решение

груповото вземаlіе

на решение

като

дос’га

различаващо

без много усилия, имайки предвид не цялостната инфор-

Ge от ин п ЦВЦ ЯЛНОТО

(и като процес, и

като резултат)

мация, а подсказки в нея, които да включат определена

поради

взаимодейств ията

между

оТделните чя e нoвe В

евристика при вземането на решение. Такива могат да

групата.

Често там се

изграждат

използват се

бъдат експертизата („Експертите са винаги прави”), це-

различни техники за манипулиpaHe, водИ се борба за ли-

ната („Не съм достаточно богат, за да си купувам евтини

дерство И Налагане на мнение, желание за самоизява, за-

стоки” е коі нитивна евристика), статусът на комуника-

ідитава’г се

лични ин гереси,

невинаги

съвпадащи с гpy-

тора („Началникът винаги е прав”), привлекателността

пови’ге или иНституционалнит е, затруднения

он комуни-

на комуникатора, приятенското отношение, peiIoмиpa-

кативен

характер,

Нисък Капацитет На

и›тформационен

ностза на търі овската марка и т.н.

обмен ме›кду членовете

и т.н. В литература та се разгра

Евристичният модел на вземане на реіиение работи

ничават различий ВИДове групоВИ

решения,



в които po-

най-добре, когато не разполагаме с достаточно време ¿ а

обмислим проблема; когато сме нретоварени с информа-

ля а на пидe pa на групата е различна

*взето еднолич*

Т *ио*

*от лuhepa,*

ция и е невъзможно да я преработим папълно; когато

предадено като

команда на

останалите

членове на

смязаме, че проблемът не е важен; коі ато нямаме доста-

'З'yпата. Това е

адекватен модел,

Kor £tтo реш пието

тъчпо знания или ипформация, въз основа на която да

следва

да се взема бързо и лидерЪТ

контролира

ситуа-

вземем решение; когато дадена евристика моментално

цията. За да мотивира

останалите

членове на

групата

изплува, когато се изправим пред проблем.

обаче, той въЗМ0ЖНО

нaй-6ъP3O TЈэябва да

оsясни реше

*Xopama харесват своите евристики и г.и* нзползаот *всекидневно. Всъщност те са скъперниуи, ког.ато тряб- па да мислят. Ние съхраwяваме мисловната си ewepгия*

28

нието си и причините

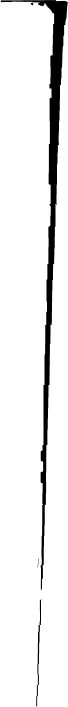


за вземането му

29

на останалите



*ЛидерЪт може иичеств 1 с отделни* Преди Мство на тозИ



модел е,

че не е

*При търсенс•то на консеисус* всеіш член от групата може да предлага и да подкрепя решението, без да е необходимо то да е нсговият пьрви избор. Лидерите

лидерът

да събира всички

членове

на екипа заедпо, а

използват копсесуса при важни задачи, когато екипът

да ангажира

по компетепт ност

отделни

члено ве и да

трябва да проучи цяпата информация за алтерназивите и

сьбира

информаци я от ТЯХ. Сле д като

информацията е

резултатите и тогаяа да вземе решение. Постигането му

събрана, КЛЮ чОВият момент за лидера е как другите ще

повишава вероятността и свободата за успешно

бъдат

>кточени и какъв гип

сЬТруд ничество е необ-

изпълнение на решението. Консенсусът се отличава

ходим

(идеи, предложе ния,

информация), както и да

както от единодушието, при което решението с първият

О ЯСНИ

критери я за

взeмalIeтo

на региение на оста-

избор **на дадения** член, така и от компромиса, където

налите членове от гругіата.

*Лидер»т! яоже да време решение*

*+ътрудничест о с*

всеки отстъпва, за да се постигпе eкип1Ioтo решение. Консенсусът е процес. Екипът *изгражда* коіісенсус —

*всички* шенове *на rpynama.* Така се създават възможости не

стремейки се да постигне решение, което най-добре ще

само за тяорчество, сътр аничество

И обмяна на идеи, но и

отразява миспенето на *всички* членове на екипа. Четири

яична ангажираност на членовете

в процеса на вземане на

критерия следва да изпълни решението, преди да се

решение и в изпълпСll ието

* ОЗИ

процес обаче отнема

декларира, ne е постигнат консенсус: всички членове на

повече време и може да сі зд4де

ако лидерът вземе решение, коеп е срещу групата.

за конфлик, препоръката на

**екипа да** са включени; всички **членове на** екипа да вярват, че са ути и разбрани; всеки да е способен да **изрази** решението ясно; всички **от екипа да** са **съгласни**

*Вотът на мwоз инството е* полезен, когато изходът е

да подкрепят решението на думи и на дела. Посредством

не особено важен или екипът

е затруднен да

вземе

консенсуса екипният лидер има по-голяма възможност за

решение.

Предимството е, че

повечето

xopa са доста-

постигане на качествено решение, по-сплотен екип и да



*Вотът*

от глаеуването.

упесни прилагането на постигнатото решение.

*вземане*

*на решение*

*C8 tІЗИОЛ 38a Kamo мо дел за*

R ОТеъств

екип

за вземане

На р

ие н£t лидера или рутинния

**йапани при вземането на ретение**

маловажни

задачи.

оюение и

е полезен

при по-

(експе

Т *По* Пробле

Toв£t изискв£t

членът

на екипа

Моделът, по който вземаме решение, е осеян с капа-

Матиката) діЗ има куража да защитава

ни, ноито психолозите наричат когнитивни (познавател-

П]ЭОТИВОПОПОЖ нот о м нение.

гледна точка

ни) изкривявания. От една страна, те ни помагат ha взе-

тимът може да изисква

експерт по материята в Fpyпa ra,

мем по-бързо решение, но от друга, пречат за най-

Който да взема решения. Ключът е, че rpyna’ra следва да

подходящото решение в дадеііа си’гуация. Най-често

ПОДК]ЭепИ модела

постигнатото.



за вземане на

решение и да приеме

дискутиранитс капани в социалнопсихологическата ли- тература са :

за *посzмгане:*

*сРlоризумеи ие* е

най-трудни ят метод

* + *Избирателното търсене ни доказителстви* е ка-

членовете

на рСшение. Не

се пpeпoръчва, дскато

пан, който изразява човешката скЈіонност да се подбират

оз екипа нс

П робле м е жизНенов tжe н.

се съгласят,

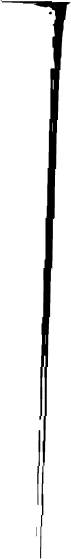
30

че обсъжданият

факти, Нодкрепящи някои предварителни нагласи, пре-

31



дyбe Ж@e lI илИ заключеНия и Игор

КОИТО lі отвърждават алтернативни заключения.

* Понякога попадаме в *капана на ролята —* склонна сме да се подчиним на очакванията на други re за решс-
  + *!!рибързаното*

*прекратяване*

*на търсеието на* вн-

нието, което трябва да взсмем, защото иа позицията, коя-

*МО ция и*



*риемането на първата алтернатіі8D, KOяzo*

то заемаме, се очаква да се вземе точііо такова решение.

изглежда, че върши работа, спестява

ВодН до най-качественото решени е.

време, но невинаги

* *Млюзията за контрол или подценяване* не *неснгур- ността* се проявява, когато сме **склонни** да вярваме, че
  + *Капанът*

*на инеуцшта* щраква в еЛучаите, когато

имаме по-голям контро/i над събитията, отколкото е в

не ›келаем да промен иМ обичайн ите си мо tели на мисЈІе-

действитеЈіност. Това Rоди до уверепостта, че бихме

не и вземане на решение, които сме използвапи.

Макар и

могли да елнмигіираме или намалим проблемите, свърза-

Обстоятелствата

да ea се променили, нуу

си оставаме

пи с решенията, които вземаме.

п)ЭиRързани към з“ях И продължаваме да ГІІ ИЗползваме.

* *Ограничеиието па nnиma* е нежеланиез о или песпо-

*Капанът*

*противопос тавяне*

собносша да ногледнем отвъд миналия опит, което води

се затваря, ако не желаем да споделим гледната точка на

до отхвьрляне на непознатото.

НЯЕОИ , КОГОТО ВъЗпрИем ам е



за потискащ

авторитет или

* Попмаме в *капана* на *непоследователностти,* ко-

<$Ј просто не

харесваме.

Най-често това изкривяв ане е

гато не желаем да прилагаме едни и същи критерии за

 характерно за растващите.

П)ЭOЦgDft На взe мaнe н t реінение при под-

вземане на решение в **подобни** ситуации.

* *Търсенето и* пупппгвпнешо *на причинио-следствена*

вател но

маме нещата най-вече a

Изкривяване,

*Mttc лeue* или опТиМизъм e поЗна-

*връзка,* вкліочи’геяно там, където не съществува, отразя-

ИЗ}ЭбЗЯВБігЈо H aг лacar

на Страна, мотивира зав iioзит ивiIa cвe тлин£t.

НИ Да прие-

 ед-

ва естественага човешка склонност да се търсят обясне- ния за случващо’го се около нас. Ние сме склонни да

flQИ яТия та и оценките,

алните негативни

ycпex, но от друга, изкривява въз-

ocofierio що ое отнася JJo потенци-

припишем причинно-следствена връзха даже ако доказа- телствата показват съвпадение или просто косвена зави-

*ЗаКОW вянет* последствия от решението.

симост. Само защото птиците отлитат на юг и листата на

мерно от

*o* е капан, ііри

Който се

влияем преко-

дърветата окапват, не означава, че прелетгіите птици

възприем

първоначал ната

## информация.

ТО *ОП* ределя и

мигрират, защото листата на дърветата са окапали.

ането

с

на последващата

информация.

В другу

лучаи сме

CKПOHHII да се

поддадем на *ефекти на uo-*

**Капаните при груповото вземане на решение**

socmmn — да

обърНеМ Повече нНиманИе на по-новата ин-

формация

да преne6регнем пoлyч e нaтa .

Груповата динамита при вземането на реінение често

*Фуидаменталиата*

*метр*

*ampudymuRнu*

*грешка, turn аси-*

повлиява на екипа и тои се отдалечава от най-

*ията ›іп Пp ttnFcвauemo на ycnexиme*

ПGИХОлоі ически мехаНИЗЪМ, изразяващ

*и неусиехите е*

човешката тен-

подходящото или ефсктипно решение. Най-големия г ка- пан, заложен при вземането на групояо решение, е *г.рупо-*

денция да приписва успехите на СПОООб Ностите и таланта

ни, а Неуспехите — на ЛошИя кьсмет или на външни фак-

тОДИ. ОТ друга страна, сме склоНfl и да припи шем успехи-

*вото мис іене.* Това е модел, проявяван or членовете на групата, които се опитват *да !яиwимизират коифликпіите и да постигнат консеwсус без критично* шествпне, ана-

те на другите на късмета, а неуспехите

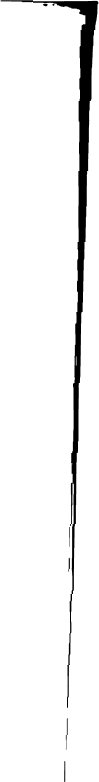
им качества и грешки.

ИМ — на личните

*лиsиране и оценка* иа *предложенията.* Членовете на вру- пата избяі ват да предлагат идеи и гледни точки извън

" . , , зз

’Й "'\* J /“"'2. *-'’* !

комфортната зона на консен сусното мислене. ПрИч ините

Тези нагласи фармират груповото мислене и водят

са различни

желание да не изглеж даш глупаяо, да не се

до ограничаване на дискусиите до една или няколко ыі-

засрамват иЈЈ и ядосват

руги членове

на групата и г.н.

тернативи; ітървоначалните реіиения рядко се преразг-

ГруПоВото мислене

кара

Fру пите да вземат

## прибързани,

пеждат за пропуски; непреразглеждане на огхвърлеіzите

необмислени,

неразуМни р шения, кa тo индивидуални те

алтернативи за прснебреі нати пре,цимства; зърсене на

сомнения се потискат от страх да die се наруши групови- ят баланс.

Наи-често цитираният, а вероятно и най-изследвант гг

случай на групово мислене е нахлуването през 1961 i . в Зa-

лива на свинеге. Основната идея нft Ilffaн ( e да се подгtЭТвят

подкреііящи мнения и отхвърлянс на критнчните стано- вища; упорство на групата в подкрепа на приетото реше- ние, дори и при наличието на натруііваіци се доказателс- тва, които предполагат частичното или пълното му от- хвърляпе или поне преразглеждане; групата не си дава

rpyпa кубински емигранТl l , които да навлязаТ В

Куба и да

достатъчно ясно сметка, че хората извън нея биха могли

запапят и крата на революция та

срещу режима

на Фидел

и да не се съгласят с решението и да се опитат да го бло-

Кастро. Планът е обречен

още от **създааыето** му, но нито

кират, и затова не разработва или разработва ограничени

един ОТ ПЪВетн іщите на іЈрезидента

казва и дума

стратегии за справяне с опонентите5.

срещу него. Работата на екипа от съветници на президента

Психолозите отцавііа са забслязали, че групите са

сс характеризира с типичн€t

Г)Э пово мислене.

Rсипхл са

склонни да вземат **решения,** по-рисковани от **взетите от**

*об*разовани D елитните университети на Америка, което ги

отделните им членове, защото отговорността се размива.

Прави стілотена гpyпa. Те

се страхуват да

FоВорят среіцу

Това е т.нар. изместване към риска.

плана за нахлуване

в Куба, защото не

искат да тревожат

В практиката се използват различни процедури за

президента. Братът

на президента

* Робърт Кенеди, въз-

предпазвапе от групово мислсне:

приема ролята на пазач и казва на несъгласните, че опишите за разубеждавапе на президента са загуба на време, тъй ка- то той е взел решение.

Изследването на прояви те на групово мислене откро-

* + В пачалото на дискусията i руповите лидери да сс въздържат от изразяяане на лични предпочитания. При- съствието на връзки от йерархичен характер я групата

променя хода на дискусията. Често тя се концентрира

ява няколко характерни *нагласи*

прИ вземането на решение 4

на членовете на групата

вьрху идеите на **лицата** с висок статус и групата израз- ходва значително време или да поддържа, или да отхвър-

поемане

за неуязвимост

на големи рискове;

* прекомерен оптимизъм и

ля техниге възгледи, вмеето да търси алтернативи.

* + Определят се критични оценители или „адвокати
    - колективни усилия да

лаважат предупрежден ията;

се рационализират или ома-

на швола”, които умишлено поддържат противоположни гледни точки.

стереотипното

убеждение

за опоНентите нa peшe -

* + Канят се външни за групата експерти.

нието, че са прекалено лови И ЗЛП;

* + - Разделяне на групата на подгрупи, които поотдепно
      * натиск към всеки Нява от мнението на



* + - * споделена

мен на групата, нойто се отклtЭ-

за единодушие;

разглеждат и обмислят еитуацията или проблема, за да предложат самостоятелно решение.

* + Използват се различни групови техники за работа,
    - автоцензура върху отклоненията от видимия групіЭВ

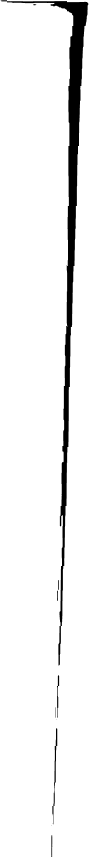
консунсу с.

34

като брейнсторминг, мисловните шапки на Де Боно.

# ее



* + - * Ползават се обективни

инструменти за вземане па

важния извод, *чс xnpainu не са сvгоніш да поемат рмск,*

решение — анализъз’ на Парето анализът

анализът на силите iia полета.

*когато се изпривят пред алтернативата на потенциал-*

ни *ползи, и търсят риска, когато се изправят пред ші-*

Некабразгледаме

peзyлтarитe €f т Oднo клacичecк p из-

*тернативата* нп *потепциални загуби.* Іlачинът, *по* който

следване

САЩ се

за справяне с необичайна

е рамкирана предвари гелната информация при вземане

алиатска болест, която

се очаква

да порази 6000

УШИ.

на решение, може да има силно влияние върху предпо-

Разглеждат се две алтернативни програми. Коя ще почетете?

пред-

чятанията на решаващия да поема риск, особено когато е несигурен за бъдещи събития и изходи. Вземащите ре-

На две

групи мениджъри

са представени за иЗбор

шение могат да правят нерационалии избори, защото

следните алтернативи:

На *първата гpyпa:*

2000 души. се реализира програма А, ще бьдат спасени

техните предпочитания за поемане на риск се променял в завиеимост от влиянието на епецифичната рамка за взс- мане на решение. Референтната гочка, която използваме, за да оценим алтернативата кaro полза или загуба, се оп-

2. АКО сс реализира

програма Б, има

една трета ве-

ределя от позитивната или негативната рамка, налаі ана

}ЭОЯТНОСТ *ЪС н ч к* и да

бъдат спасспи и две трети вероятност

ВЪ}ЭХ ВБЈПИТD lЗЪЗМОжности и последваіцото ви желание

никой да не бъдс спасен.

да ги приемете или отхвърли re.

Резултази от 158 изследвапи лица показват, че 76 0

Вземането на рсшение е всекидневие за всеки както в

избират

nporpabla А; 24 %

* програма ё, Очеви¿tно е, чё

лииния живот, така и на работното место. Всъщпост це-

групата да бъдат спасени

със сигурност хора е по-ценна

лият ни живот е правене на избори между различни ал-

от рисковата перспектив а с еднаква очаквана стойност.

На *втората rpyna.*

Ако се реализира програма А, ме бъгaт пора

зени

4000 души.

тернативи на peщeния. Универсални рецепти не сьщест- вуват, разбирането на капаните, които ни дебнат, само ни

дава възможност да бъдем малко по-ефективни и успеш- pp

2. Ако

се иЗбере програма Б, има

вСрОятнос т една

трета никой да не почине и две трети вероятност всички

да умрат.

Резултатите о г 169 изследван и лица показват, че едва

*В uawu дни иай-популяуните мo‹)c•.чи са ризработеии от Ри- чард Пemu и Джои Kavuono от Дърэкавния ywuиepcшneпi на Охайо —*

13 % избират програма А и 87 %

* програма Б. В тази

*Модел за вероятиостта (възможността) за обмисляне (Elaboration*

гpyпa

п)ЭСдпоч итат рисковата пред сигурната

алтернати-

*Likelihood Model, ELM), и Шели Чейкън и Алис Иг.1и от Іlюйоркския*

ва. Перспективата 4000 суши да починат СЪС Gиг урност е

*университет - Евристично системаіпичен модел (Heuristic —*

По-малко атрактивна

стойііост.

ОТ ЛОТП]ЭИЯ G CДHa

If BO

Oчa к вaнa

*3ystematic Model). В настоящата статия ще представим най об-*

*щото разбираие на ПрDблема, а рихіичшіта в отделиите модели са*

Очевидно в случая е, че когато се задават идентични

*представени out К а р а с т о я н о в, Г. Съвременни схваіцания за*

въпроси чрез промян а на описанието

на възможност

*предна еренонtо влияние. — В. ЛиЬерсси пракілики, Военно издател-*

да fiъдат спасени xopa (ползата)

и да бъдат загуб

ите

*ство, 2008, с. 6330.*

вешки живо іи (загубата),

рите устаноRя-

екепериментато ени чо-

*А г n о I d, К. Making Team Decisions. The Pfeiffer Library CD-*

*ROM Volшne 7. Problem SOlvingExperientfal Learning Activitfes, 3’ d*

ват раз лИч ІІИ

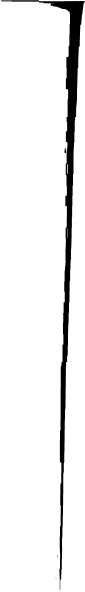
предночитания на

36

риска. Тояа позволява

*Ldition. 2003 by Joh*ft fГf/ey & *Sons, Inc. ISdN: 0-7д79-6528-б Xri.stin.*

37

*Р 1 о и s, Ѕ. The Psychok щ! of Judgemrnl and Decisinn Making.*

*Mcgruw-Hill, 1993.*

**МОТИВАЦИЯ И ПОВЕДЕНИЕ**

*J а п i s, L. Company, 1977.*

*I b i d е in.*

*VictimS ОД ЙFGuythink. Bosfnn. Houghton Mifflin*

***OKTПO***

*К а h n е in а п, D., А. Tversky.*

*Prospect Theory. An Analysis of*

Ключова задача на организациите е да интегрират

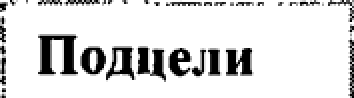
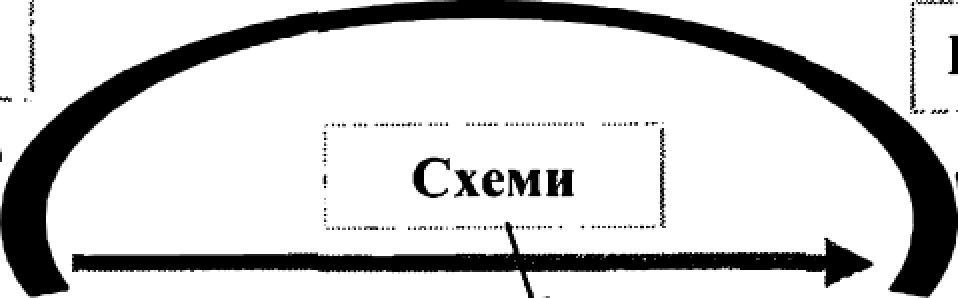
*Decision under Risk EcoП D*Zr*IEtГICa, 47, 1979, pp. 263—291. За жследса- нията си в областта уа вземаието на решение Канемаіl и Тверски 0а удостоени с Нобелова награда.*

свонте служители така, че да извлекат максимални уси- лия от тях за постигането на общите opi анизационни це- ли и същевременно да осигурят ангажираността и лоял- носпа им. В този смисъя въпросът за мотивацията ла хората за труд и привързаност към организацията се превръща в една от основиите предпоставки за организа- ционната ефективност и ycпex.

### Дсфиниция за мотивационен процсс

Мотивационният процес се де§іинира в рамките на целенасочената активност, където потребността и целта са неина начална и крайна точка. Мотивът с психичната структура, която регулира протичането на поведението между тях. Важно условие за протичане на мотивацио- нен процес е предмепт за задоволяването на дадена пот- ребност да не присьства в непосрсдствената ситуация на активиранез’о й. Колкото по-отдалечен е този момент, толкова по-съществено е мотивационното звспо. В хода на достигане на крайната цел възникват междинни pei у- лативни механизми, които могат да бъдат схеми, плано- ве, чрез които изграждаме начини за преминаване през ситуацинте за достиганего й (фиг. 1).

**Мотивация**

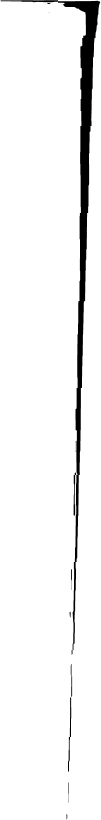


**Потреfiност**

Цел

Фиг. 1. Схема на мотивационния процес

38 39

Следователно *мотивацията е процес, който peгиcm-*

цеси, **свързани** с процеса **на мотивация, макар** темата за

*pupa иидивидуалната nocoкa, 8OG I НО силията, насочеии цел.*

lЈНШСНЗ$вно сш tf *устойчи-*

*към постигане на hадена*

потребностите също да присъства2

### Съдържателни 'геприи за мотивацията

Три са характеристиките, по които оценяваме моти- вацията иа индивида:

* + Посока — каііализиране на усилията към конкретна

цеіі. Ту*к* е необходимо да се ОТГОвори на вопроса, какво е

*Теория на Маслоу*

Най-популярната класификация на потребностите е

съдържанието на цепта, процес.

коЯТо провокира мотивационен

създадена от Еибрахъм Маслоу през 1954 г.3 Авторът

предлага йерархичен модел, валиденqв идентична степен

* + Интензивност достигне целта.
* КОЛКО еИЛно човек опитва, за да

и за потребностите, и за мотивите. Иерархичният модел имитира формата на пирамида, която се състои от пет

* + Устойчив осг — колко не целта.

Интензивно Gтт t и устойчиво Gш £t

показват доколко

раеwящы

Първото включва *физиологичните потребности -*

храна, въздух, яода, движение, секс. Те изискват безус-

даден индивид е cпocoбcII да запази Възможностите си за настойчивост и у норитост, т.е. да продължи гіеотклонно- то преследване на една цел въпреки іинамиката и труд-

lіостите на ситуациите. В заключение следва да се пoco-

ловно удовлетворяване, в противен случаи детерминират цялостното поведенис.

Второто равнине се задава от *потребіюстта за си- гурност* (безопасност) — базисна потребност за предяи-

чи, че ако потребностите

са енергиини ят

ТО димост в света, в който живеем.

мотияиге задават направлението па поведението1.

***Moдxph*ff *МЪм зіогпиgацията***

Третото равнище е *nompe6wocmma от принадлеэю- ност, любов и привързаност* към даден човек, група или идея.

Четвъртото равнище са потребносгите от *yваженме н*

Съдържатепните и

процесуалните теории

формират

*признанме* (оценка) от страна на другите аа усилията и

лвaтa основни подхода

към мотиваііията.

*СЪдърэісател-*

постиженията, които влагаме.

*ните* анализират мотивацион ния процес от перспектива-

та на лежащите в ocIIoвaтa му конкретни потребности. Те

Петото равііище е *потребиостта от стиоактуали- зация,* която се дефинира като реализация в най пълна

се разі леікдат

KdTO &ЪТ{З ШНИ ПЪСТОЯНИЯ

на организма,

степен на погенциите, способиостите и таламтите на чо-

които задават

някакъв дефицит и

подтик (стремеж) за

века. Потребноспа от самоактуализация се осъществява

снемането

му. Критика към подхода е, че потребнос тите

само от 1 % от хората. Като способност тя може да при-

не изясняват в задоволителна

степен защо от многото

съства у много xopa, но у малцина достига до стегіен на

именгіо даденото

за pearиparIe

хората избират

съвърпіенство. Самоактуализиращите се личности мак-

поведение, за

раните пoтpeбIIocти.

*Процесуалііите*

да задоволят актуализи-

*meopиu* поставят ак-

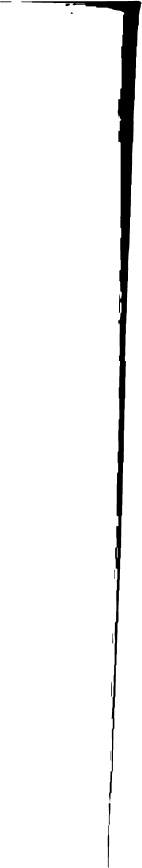
симално пълно въплzщават човешката сыцност.

В случаите, в които базисните потребности не са удовлетворени, не може да се премине към по-висшите.

цeI та върху избора на поведение и някои психични пpo-

Общият принцип за иерархияга е, чс всяко следващо

40

равнище се у.довлетворява едва след като предипіното с

вече Задоволено (не е задължителн о напълно, а в степен,

ботва теорията, че не всички потребности са мотиваци-

ОНН іј б. Хърцбърг редуцира нетте равнища на потребнос-

че да не привлича специално

внимание), т.е. еисшите

тите на Маслоу до две:

потребности могат да ръководят поведението на индиви-

*Хигиенни факторы,* които включват външноконтекс-

да само до степента, в

която са удовлстворени по-

туални фактори — сигурност на рабо гното място, запла-

низшиі е му потребности.

Пълното, крайно удовлетноря-

щане, усііовия на труд, статус, политика на фирмата, ка-

ване на една от базисните

погребности може да разруиіи

чество на техническия контроН, качество на междулич-

подтика да се отиде пo-н:mope.

ностните отношения е колеги, ръководизени и подчине-

Основните

критики към

теорията са насочени в ня-

ни и социални придобивки.

копко направления . Една от ТЯХ

оспорва броя на равни-

Хигиенниз’е фактори съответстват на потребности-

щата, като се посочва, че могат да варират от две до се-

Jleм. I lоставя се под съмнение и ста гичността на потреб-

те от по-ниско равнище но Маслоу (физиологически, за сигурност и социални). Те са предимно превантивни

ностите, дефинирана

в теорията — поТребностите са ди-

фактори, които намаляват неудовлетвореността. Ако в

намични струкіури, като човек може да се ДВИЖИ Н£tДОЛ

дадена работа липсваі хигиенните фактори, се достига

в йсрархията също толкова

бъ]ЗзО, кoлкoTo и нагоре. Tpe-

до високи равнища на неудовлетворсност, но ако нри-

та критика кьм аятора е, че в един и същи момент могат да цействат повечс от едно равнище на потребности, кое-

състват, се създава „нулева неудовлетвореност”, или неутралност. Следователно сами по себе си хигиенните

то противоречи

на концеііцията

на теорията, че Noтреб-

фактори не мотивират индивида да усъвършенства

ностите се аадоволяват в определен йерархичен ред4

#### *Te•R•• на Апдерфер (ERG теория)*

**дейността** си.

*Мотиваторите* са вътрешни работпи фактори, чието присъствие повишава равнищата на мотивацията и ефек-

тивносша в работата. Те включват постижение, призна-

ЕRG-теорията е

обобщсн вариант на

теорията на

ние, работа, която съдържа предизвикатеЈіства за прео-

Маслоу. През 1969

г. Клейтон

Алдерфер модифицира

доляване, отговорност, напредък и израстване на лич-

**йерархията** на потребностите на Маслоу в три равнища:

ността, натрунване на впит и развитие.

*Съществуване*

(Existence)

обединява физиологичнитс

Мотиваторите са eквивaлeIIтiIи на потребностите от

потребности и потребността от сигурност на Маслоу,

*OdЯV аване* (Relatedness) — включва потребнос гите от

принадлежност.

по-високите равнища на Маслоу. Присъствието им в оп- ределена работпа среда е мотивиращо предизвикагелст-

во. Тяхната липса не влияе неудовлетворяващо, но рав-

*Растеэіс* (GroШh) — представя се от потребпостите за

самореализация, които интегрират пlЭСЈlеднит ,3)3d рав-

5

нището на удовлетвореност се Iioнижaвa до нулева точ- ка.

нища на Маслоу .

Теорията на Фредерик Хьрцбърг

приема концепция-

Обобщено теорията на Хърцбърг **постулира, че** задо- волеността на индивида е резултат от еъдържанието на работата, а неговата нeзaдoвoлeIIocт — от условията на труд. Интересната работа го задоволява, но **рутинната** не

х о&лъсква. От своя страна лошите условия на труд го

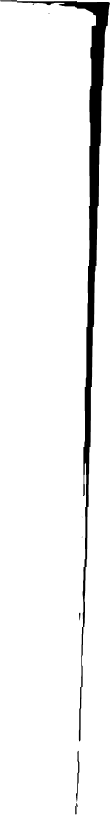
та на Маслоу за важността

на потребностите, по разра-

о&лъскват, но но/tкодящите не го задоволяват.

42 43



„Обогатяване

на работата” е метод,

базиран па тео-

могивацнята. Теорията не разглежда индивидуалните

рията на Хърцбърг, който се основаDа на т.нар. принципи

на „вертикалн о натоварване на работата” (з абл. 1)7

*Таб!іица 1*

**QИНІ{ППИ HE Be ;эт икit лиt1 натоварв іtн на pa бoтaтa**

различия, а приема, че всички индивиди ще реагират но едян и еъщи начин на мотивиращите фактори. Не се от- чита факпт, че някои се мотивират от работа, включва- ща предизвикателства, постижение и налредък, а други — от пари, сигурност и символи на статуса. СледоRагелно опишите да се мотивира персоналът само ре ством съдържанието на работата води до частичен С

*Теорж на социалио заучеиите мотива*

|  |  |
| --- | --- |
| *р' <!l 9H* | *Вwіючеи мотиватор* |
| ПреквърЈ іяНС• н t някои контрол-  нИ ф НКЦИи при запазване на  отговорнос гите | ОтГ€ї ЇЗорност и индиви-  дуални ностижения |
| Увеличаване на отговорнос rra  за индивидуалната работа | О тFОВОрноG т и призна-  ние |
| Задаване на іlяла естествено  обосоsена единица pasoтa (мо- дул, подразделение) | ОтFОВОрноGт, постиже-  НИя и признание |
| Гарантиране на допълнителни  правомощия на даден служител в неговата дейност, професио- Нална свобода | Юг оВорноGт, поСтиже- ния и признание |
| Периодични доклади, които  лостигат директно до работника, а не чрез прекия му іЈачалник | Вътреиіно признание |
| Поставяне па нови и по-трулни  ЗdДбЧИ, ВЪ]Зху които не е работе-  to преди | Развитие и €lбучение |
| **ЙбДaBПHe Нй ИНДИВИ dЛНИ, СП‹f-**  цифични и специализирани за- дачи, позволяващи на служите- лите да станат екеперти в об- ластта си | ОТГОвО]ЭНост, развитие и  напредване |

***па Дейвид Иакшилънд***

Основната идея в теорията на Макклилънд разг- лежда част от човешкиТС потребности не като биоло-

универсални, а като заучени ини социално

придобити . Съществуват мотиви, които човек заучава





КрИтиците посочват, че

в теорията на

Хърцбърг ее

в своя опит чрез повтарящи се преживявания. Когато извършва определени активности и резултатите му доставят удоволствие, това се закрепва в опита му като мотиви. Научаването може да бъде съзнавано или не- съзнавано. Заучените мотиви вмат отношение към мо- тивацията в организацията, защото детерминират се- лекцията от страна на работниците на цели, посоката и **вивото на усилия.**

Три групи социално придобити потребности се oпpe- делят от Макклилъі‹д като най-значими: *постижение, власт и афилиация.* Всяка от тях в различна степен до- мннира при различните xopa. Щtеята за личностните предразNОложения към определен тип мотив означава, че независимо от настоящата ситуация отделният индивид е вероятно да постъпяа согласно мотива, доминиращ в не- говия живот. От друга страпа, возможно е в различни области от живота на даден човек различен тип мотив да е доминиращ — на работа доминиращият мотив може да е

## власпа или постижението; вкъщи — афилиацията, на со- циалните сьбития — статусът. От пракгическа важност е

акіtенз ира по-скоро

на удо плстворението,

44

отколкото на

## менцджърите правилно да огчитат доминиращия мотив

45



при отдеЈіните служители, тивиращи стимули.

за да прилагат адекватни мо-

дарти на представяне, отколкото възложените им от

**началниците.**

*Мотив*

постижение

за *ffocmuжeнue.* Хората сьс силен

(завършеност) притежават висока

мотив за степен на

Когато постиженчески ориенз ирапите xopa се про- валят, те не са склонни да обвиняват себе си, а приписват

самомотивираносз и търсят задачи, които me им осигу-

причината на външни обстоятелства — ііош късмет, нео-

ЯТ ветвото за постижение.

Те биха избрали

ВЬЗМОШ-

чаквани събития, невъзможни зюачи или намеса на

ността да се ІtоНфронтират с предизвикателна, но пости-

жима задача, вместо да предпочетат социално мероприя-

властимащи. Това им помага да поддържат самоуваже-

нието си. Когато приемат отговорноетта за неуспешния

тие. Много xopa от западната култура са постиженчески

изход от рещенпето па проблема, те се учат от опита.

ориентирани ценено в нея.

пОради ф£l КТіЗ,q e п ОGТИжението е високо

Иидивцдите с ниска потребпост от постижение възп- рпемат ycпexa или неуснеха в различна светлина. За тях

Въз основа

на изследвания Макклилънд и AткинcыI

животьт е капризен. Те имат склонност да приписват ус-

изве ждат следните поведенчески ха



НИ 3£f пОСТижен чески мотивираііите

пешните резултати на външни фактори (добър къемет, лесни задачи и други) и така изпитват малка или никаква

* *Предпочитаю умерено*

*ниво на трудност* или

пpe-

лична гордост о т постижението. Освен това те често се

дизвикателство.

прекалено лесни,

така и

обвиняват за неуспеха. Поради иеспособността си да се

прекалено трудни задачи.

Като реалисти те познават

радват на ycпexa, хората с ниски потребности от пости-

своите ограничения.

Най-желаната

задача е изискващата

жение търсят ситуации, където инДИяИ алнОто noe lи-

ВИсоко ниво на усилие, Но разумна вероятност за ycпex.

жение не е значим фактор.

* Предпочитат

да усещат,

че притежав ат

*разумен*

Да си успеінен на дадено работно място е по-сложно

*контрол над* peзyлmama. Ако елементът на шанс или yc-

от това просто да бъдеш мотивиран за постижение. Ня-

nex е главен фактор за

успеха или са вшючени

други

кои високомотивирани xopa са дотолкова загрижени за

фактори, над които те имат малко влияние, подбудата за реиіаване на задачага CC ]Э уцира.

своите собствени постижения, че не са ocoбeIIo склонни да помагат на своите колсги.

*Предпочит аю да получават честа и точна обрит-*

Високото чувство за мостижепие се асоциира с ycпe-

*НО 8рЪЗКО за с те пента, в която се спраьят.* Това не оз-

начава, че се Н жд Їят от непрекъснато XвaлeIIe от сяоите

ха, но то не предсказва мениджърския ycпex с исключе- ние на по-малки или по-децентрализирани организации.

началници.

Задачата сама по себе си им осигурява доста-

В изследване на „Пепси”, която се състои от хилщtи

тъчна обратна връзка, за да могат да оценят сами себе Gи.

сравнително независими и децентрализирани бизнес

Спедователно самоодобрени сто

е най-добрат а обратна

единица, Макклилыід намира, че мениджъри с висока

връзка за този тип xopa.

**потребност** от постижения са **по-успешни, отколкото** те-

Постиженчес ки ориентира ните

xopa са склонни да

зи с висока потребност за власт. Въпреки че могат да се

приписват успеха

на своите усилия или способности.

справят като добри предприемачи в начинаещи компа-

Те поемат ОТГОворности, защото изпълнениет о на зада-

нии, те може да не са успешни мениджъри и в силно бю-

чите им дава чувство на самоудовлетв орение

щкратичните организации.

дoc’r. Постиженчески



ориентираните работници

и сяу-

*Momu* зп власт. Властта означава да се влияс върху

жители чСсто се

стремят към по-високи цепи и

46

стан-

**другите, за да** посгъпват те **според желанието** на влия-

47

ещите. Хората с висока потребпост от

власт изпитват

*Мотив за* афнгвпqня' 2. Основен иаз’очник на удов-

удоволствие да носят отговорност и да влияят върху дру-

**летвощнне** за хората с висока потребност от афилиация е

Гите. За организацията е важно

да притежава няколко

*еството на технике социални и междуличностни*

мениджьри с високо чувство за постижение, но тя няма да функционира ефективно без xopa, за които властта е домипантен мотив. Тези xopa имат волята да специфици- рат организационните цели и да влияят на другите, за да Ги постигнат. Трудно е да си успешен мениджър особено

в големи организации без силен мо гив за власт.

*отношения.* Афилиаторите избягват изолацията (докато постижеически ориентираните могат да я приветстват), тьй Еато взаимоотношенията с другите са твьрде важни за тях. Такива xopa лесно развиват широки кръгове от приятелства вътре и вън от работното място. Те са сюіонни да показват загриженосз’ за другите и да са бла-

MaKKлиJ;g нд и Бърнхед’’

дифереицират два типа ме

госклонпи към проа’ивоположни гледни точки. Често сс

НИДжъри със силна потребност от власт — мениджъри с лична власт и мениджъри с ИНсТИтуционална власт. Me-

lfttAЖБ *С:* Высок *яичеч властови мотив* се плюстрира чрез

опитват да помагат на холегитс си ла работят върху проблемите им. Индивидите с висока афилиация често са сааби мениджъри. Макклилънд и Бърнхед намират, че

стереотипния егоцентричен,

експлоатиращ,

доминиращ

еамо 20 % от отделите, реализирали по-високн от сред-

рьководител. Личната потребност за власт е свьрзана от

ните продажби, са ръководени от мениджъри, чиито пот-

Лични пPи,дo6иBки

чрез манипулации

и контрол на дру-

щбности за афилиация надхвърлят мотива им за власт. В

гите без самоконтрол върху собственото поведение. Ме-

отдени, реализирапи продажби по-ниски от средното ни-

дава



силен личен мотив за власт може да принуж-

и дори да заплашва подчинените в енергичните си

во, 90 % от мениджърите са с висока потребност от афи- лиация. И обратно, мениджърите с изразен силен мотив

опити да ги принуди да изпълняват заплахите му и може

да се възползва от текния ycпex. Противно на поКазаното в сапунените сериали, тези мепиджъри не се поставят на върха на организацията, тъй като хората, които са потис-

тани от тях, намират начин да саботират кариерите им.

за власг управляват 80 % от най-добрите и само 10 oб•от

най-лотите отдели. Изследователите заключават, че по- ради потребността да бъдат харесвани афилационно мо- тввираните мениджъри вземат сантиментални решения. Те парушават организапионните правила, за да направят

Мениджъри с *висока*

*потребност от институцио-*

отделни индивиди щастливи и в този процес изглеждат

*\*ална* влпст смекпават

своето влияние

над другите смс

нечестни. Следователно компетентният мениджър разг-

самоконтрол. Те са алтруистични и вярват, че властта би

ръща мотивационни поведения, които включват само-

могла да се използва в по-голяма

степен за доброто на

хонтрол, самоувереност, способност да постигаш кон-

организацията, отколкото аа лични преимущества. Полу-

сенсус с хората и силни мотивации за пос гнжение, за

чават удовлетворение в по-голяМа степен от процеса на

власт или и двете.

повлняване на другите да изпьлняват работата си в пpec-

Необходима е предпазливост при изводите о’гносно

ледване на организационните цели, отколкото

'i

от собст-

нечяи мотиви. Индивидите имат скпонност да развиват

вения еи личен ycпex. Изсдедванията

показват, че в ro-

мотивадионни схеми, но е трудно да се достигне до тях

леми организации епо-вероятно да бъдат успешни вис- просто чрез наблюдаваното поведение. Например някой

ши мениджьри, които

притежават висока потребност за

може да има доминираща потребност от власт. Той отк-

власт, която е

Институциализирана (и

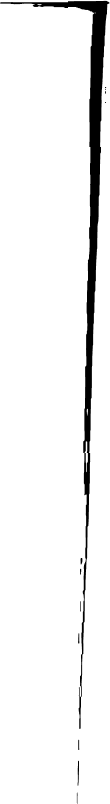
рнва, че едипственвят начин да я придобие е да постига

рол), съчетана със слаба потребност от афилиация.

48

целнте си, така че да бъде възприеман от другите като

49

експерт. HaблIoцaвaщитe го обаче може да заключат, че

мениджърите е важно да осъзнаят доминиращия тип мо-

има висок мотив за постижение.

Въпреки това в този

тивация на всеки от **сЈтужителите, за да** си дават сметка

е чай постижението е пpoc го средство за задоволяване на необходим остта от власт. И обратно, друг има висока

иужда от постижение. При ііостигаіция ycпex той придо-

за ефикасността на отделните управленски политики. Например в работни условия, където служителите прсят

**външни** награди, но смятат, че техните усилия bac се за-

бива значителна ВЛаст и влияние.

Иlідивидите могат не-

белязват от началниците, е мiloro вероятно да се достиг-

коректно да предположат, че този човек има висока нуж-

не до редуциране на усилията и прахосване на времето.

да от власт, rsй

като е издигнат на позиция да бъде ли-

Но ако при тях доминира вътрешната мотивация, дори

дер, от коя’го може да влияе

ВТ›]ЭХ **Г)Э ПOBOTO** Изпълне-

усилията им да не се забеііязват от техните началпици,

ние. Тези контрастиращи примери предполагаю,

че xopa-

прахосването на времето ще е по-маяко.

та използват

различни поведенчески

стратегии, за да за-

В зоната на външната мотивация хората могат да

доволяяат Мотивираіците ги потребности.

To ч IfOTO раз тіознаване па нечий мотивационен модел

търсят различни типове награди. Похвалата може да е напълно приемлива за човек, мотивиран от афилиацион-

обаче помага на мениджърите

да селектират задачи, кои-

ни потребности, но може да не значи нищо за човек, кой-

ТО енергетизират

човека.

Иапример постиженческ и ори-

то очаюа материална награда. Ако мениджърът винаги

ентираният служиз сл би бИЛ ВъОдушевен от включването му в предизвика телсн проект, а властово мотивираният — от включването му в rpyiia за преговори.



хвали постиженчески мотивирания професионалист, за когото е важно усещането за възрешно удовлетворение, този човек вероятно ще започне да гледа па своя мени- джър като повърхностен и лицемерен.

Изследванията на Деси доказват, че кoI ато се дават твърде много външни награди, работната мотивация мо-

В зависимост от източника на награди се

еренци-

же да се понижи. Той доказва, че даването на въІішни

рат два типа мотивация



* вътрешііа и въніина Вътреіи-

награди за работа, изпълнявана нреди това за вътрешно

 ната мотивация

съществува, когато

чояек извърщва on-

удоволствие, има тенденция да редуцира мотивацията —

ределена работа

поради

уДОВОЛствието, което

му носи

т.е. изобилието от външни награди е по-вероятпо да

самият процес.

за награда е свързан със соб-

снижи вътрешната мотивация, отколко i о да я повиши.

ственото усещане за

това, колко

добре се представя в

Обаче ако наградите се дават главно като обратііа връзка,

lrpoцeca на работата ИЛИ у оволствието, което извлича нея.

от

За външна мотивация говорИм, когато човек извьрш-

този негативен ефект се минимизира.

**Процесуални теории за мотивацията**

ва определена тя е свързана.

работа заради вънятвите

ИзключителНо желани въниіни награди в

Процесуалните теории за мотивацията обясняват как

организацията

са заплатата,

издигането в йерархията,

и защо работещитс определя7 начина, по който да пос-

похвалата от началник а.

Вопреки че пoвe•Ieтo xopa TЪjэCяT KOM6инaция on въT-

решни и въііюни награди, ИНД Ивидите ясно се различаваз

тъпват, и как определят дали техните избори са успешни.

Грувата лроцесуални теории в случая се определят като особено полезни при практическото управление на чо-

по това, кой

е водещият

им мотияационен източІіик. За

50

ветките ресурси п организаіщите. Обект на разглеждане

51

са теорията за очакванията, теорията за справедливостта на Адамс и теорията за целите.

*Теория за очаиван щц*

но, дали ще получа шсстица, или ще бъЈtат включени и други страшічни критерии нри оценката (например връз-

* *Дали ценя наличните последствия за мен?* Отгово- ртіте на тозп *валеитен въпрос* зависят от това, доколко

Теорията за очакванията тивацията като свързана с

(В. Вруум)" разглежда мо- личните вярвания относно

внсоко се цени очакваният пичен резултат или печалба. Ако наистина не се интересуваш от потенциалната отп-

връзките между усилието,

изпълнението

и наградите за

лата, подбудната ценност е минимална или никаква. Чо-

 извършване па дадена работата. С други думи, във фоку-

аек трябва да цени печалбата, аКо очакваната примка е да

са на внимание

са вероятните отноіиения

между три

бьде возитивен и мотивиран. За мениджърите е важно да

променливи — очакване, инструменталност и валентност.

осъзнаят, че не всички xopa ценят наличните резултати

! *Пчакването* е

РїНДНВПдуалното вярване

за вероят-

и-ли награди по един и същи начин. В посочения пример

ността (от 0 ДО I ), G която вложените

СWлия в работата

човек ще учи и ще се стреми към висока оценка само при

ііряко влияят на изпълнението

илн резултата от задачата.

условие, че шестицата притежава висока цспност за него.

*Иlfструментилността* е индивидуалното вярване за

вероятносша (от 0 *ДО* 1), С TO ЯТО достигнатото ниво при



Мотивацията се повишава, хогато човек отговори с

„да” на тези три, отнасящи се към очахванията вънроси:

изпълнението

Личността.

на задачата ще има резултати (награди) за

когато се вярва, че усилието е свързано с изпълнението; хогато изпълнението е свързано с резултатите за лии-

*Валентността* е ценността (оТ **поЗнтивна До пены** тивна), която иовек приписва на личните резултати (наг- ради), които следват Т ДОВОто изпълнение.



Базисът на теорията на очакванията

опните практици може да се сведе до серия от три въпро- са, които хората често си задавал ОТНосно своігге трудови сиіуаиии:

яостга и когато резултатите или печалбите са високо це- пеніі. И обратно, когато съществуват един или повече негативни отговора на някои от въпросите, мотивацион- ня потенциали липсват.

Функция на мениджърите е да повишават очаквания- та. по веригата усилие — представяне — награда в следните направления:

* + *Дили yпopиmocmma, с влияе върху изпълнението?*

*която опитват, наистина*

Позитивна мотивация за за-

* *Да изясняват връзките представяне — иаграда на подчинените.* Данните от изследванията показват, че не

дачата съиlествува, когато виждаш яръзка между лични-

всички служители знаят ипи разбират външюгге органп-

те GИЛИя и изпълнението на задачата.



Например, ако

зационті награди. Менщіжмънтьт трябва да изясни на-

уча, дали ще си реша тсста на изпит?

* + *Дали съществува връзка .между моето*

*изпълнение*

лияните награди за тях и да ги свърже с иидивпдуалното и еюіпното им представяне. При много организации съ-

*и резуятатите за*

*мен?* При някои работни

места или

ществува слаба диференциация на заплата, базирана на

роли има слаба връзка между усилията, които се полагат,

и наградите или наказанията, които се получават. Hapac-

вр'едставянето на xopa от една и съща степен на запла- щаяе. В подобна ситуация следва да се разгледат други

тваща мотивация ВТ•Зниква, когато

удовлетворителното

вьншни награди, воито биха могли да се приложат —

изпълнение на задачата водті

до позитивен резултат за

пацрвиер да повиши на по-добра длъжност хората, които

личността. Например, ако си реша теста изцяло *пр*ав*иу-*

52

**покриват** оиакванията, свързани с представянето. Клю-

53

чът е да се направят очеяидни наградите, които хората могат да очакват от опредеііени нива на представяне *ч* след това да се поддържа удовлетворителното предста-



ыnmв. Възприятията на хор аост зависят от начина, по Каква е печалбата за мен (

който отговарят ^\* въпроси, термините на статус, ОблОГR,

вяпе с обратна връзка и подходящи награди.

* + - *Да се осигури обратна връзка* за *представянето.* Мениджьрите следва да осигуряват обратна връзка от- носно две неща — да покажат, че знаят какво правят слу- жителите, и да признават подобреното представяне или

признание, пари. ІЈздигане и назначаианс на работа) сравнение с  на работата и aктг алното изпълнение на задаиата.

*неііия.* Хората cpавняват пропоtщяята

на собствените си резултати/влагания спрямо яъзприети

факта, че работата е свършена добре. По отношение на работниците, които нзглеждат несигурни за себе си или имат склонност към приписваііе източниците на успеха

щ резултати/ялагания на останалите. извършват на три нива:

С р а в н е н И я с Ъ С С П

3 ези сравНсния се

на външни фактори (късмет, шанс, зіесна задача), мени-

ц ц д ц в и д и. Например, ако лNцсто А заключи, че іи-

джърите би трябвало да подпертаят пъ гищата, по които те да се подобряват. Похвалата за специфично изгіълне- ние помага да се повдигнат духът и самочувствието на

цето В се е представиЈtо вероятно да очаква, "°

признание.

по-добре от него, то лиіlето А С

В nte получи повече награди и

работника и осигуряват приписване на причините за ус- пеха върху вътрешни фактори (усилия, способности).

С р а в н е н и я с ц р У Г а р е t§ е р с н т н а г р у п а.

Служителите можС да направят сравнения между съот-

Оценката па властпмащите помага да се изкове връзКата

ношsнието резултати/влагант °°

собствения отлсЈl СЪс

между усилието, подобрението в изпълнението и лични-

съотношението резултати/влагания іта друг отдел от съ-

те резултати.

щата организация и

дG Nостигнат

до изводи относно

* *Да установят предвижданата ценност на награ-*

сораведливостта

ИЛИ lt есправедливос тта на пpOПf tЦЦÏ4ЯTR-

*дата за дадения служител.* В не по-малка степен мени-

С р а в н е Н ц д ц о 6 щ и т е т г д о в и к Јт а с И

джърите би трябвало да акцентират на предвижданата

ф. я к а ц и и.

ЩОШЯЪОТЗ KO#D\*G \*\*

сравняRаа’ е xopa на

ценност на наградата — яътрешна или външІіа, и да при-

сходна позиция я цруru организаltии. Например терапевт

лагат съответната стимулация в съответствке с нея.

в частна болница може

да сравнява сяоята заплата с yc-

*Теория ••* ***\*• р\*ведливостта***

таноВевата държавна в бранша и ,за направи ИЗDОЛ8 къде се наиира. Друго често сравнение е по отноIllCННе Hal ПО-

МОТНВRЦИЯТА, СВЪ запа с очаквания i а, рабо ги най- усгіетно, когато xopa-ra иъзпртіемат, 're в осповата на



**ДИ цъјдата заетосз’.**

Моллтието за спраеедливосТ

повлиява мотивацията значимо различие в

всеки път, хогато човек

възприема

това

справедливосз. Адамс (Stacy Adams’') разгръща идеята в т.нар. тсория за справсдливостта, снорсд кояіо мотива-

дgчвите или груповите резултати. Вследствие на

той приспособява поведението или възпpиЯTИflTa сИ, за

ция га се модерира or възприемапата чесзчіост или съот-

да редуцира празнината.

Например в изследоватенски

вегетвие между личвите пртаіюси и награди.

еЕспервмент е установено, че оцелелите при уволияване,

че колегите им са уволнени случаино, пoc-



яе работят пO-MdЛKO АПО ИБО ОТКОЛКОТО

54 55

ако вярват, че

съхратените са работили по-малко. По същия начин, ако лицето А *вярва,* че получава много висока заплата, то може да повиши своите усилия да произвежда повече, за

от пяатдането и решенията за изцигане. lЈроцедурната **сітраведлнвост** се отнася повече до организационните ре эултати — обвързване и доверие на работниците в ръко-

да заслуги по-висшите облаги, които е получило, но

**BQДCTBOTO.**

раства,

когато разпределението на

може и да промени своята рамка на отнасяне, за да реду- цира възприетата „дупка” за справедливост, например

Въsмущението на тщграднте е възприето

като несправедливо и критерият,

еденение, е възприет за нечестен.

чрез сравняване на своята заплата с националната, а не със сьществуващите в компанията. И обратно, когато хо-

азволзван за това разпр

Уставовен е и натрупваіц се куму

лативен ефект, когато на несправедливост

рата не са достатъчпо наградени по отношение на рамка-

ц:овек преживява постоянно BcTBO

та си на отнасяне (itoemo е по-честото явление), по-

## в работата.

на най-честите неправди

в работата по-

вероятно е да редуцират или пренасочат своите усилия в

Изснедване

нето на честни процедура

повлиява в

опити да *побенях* системата, за да приключат със спра-

квзва, че прилага

овлетвореннето на работниците, от-

ведлива сделка. Тези противоположни следствия са no- изразени при несправедливостите, свързани с външната

по-висока степен уд колкото получените наград

и. Те одобряват мениджмънта

която намират работното си

мотивация (особено по отношение на паричните награ-

в зависівіост от степента, в

ди), отколкото при несправедливостите, свързани с вът-

мяето за сNрав едливо и мО

ално. Според друго изследва-

решната мотивация.

не (па 675 банкови работницИ) процедурната справедли-

вост е по-важна от дистрибутивна та.

че ако организа-

*Типове справедливост*

Обоб щените

изсзтедвания TBT› дrff,

честно, те ще

Изслецванията в обласзча се фокусират върху дяа типа справетіивост — дистрибутивна и процедурна. *Дис-*

цвоввите процедури третират рабоз’ниците вивдат организацията като позитивна дорИ

овани от личните си придобивки хато

когато са ра-

заплаюането като чес-

*трибутивиата справедяивост* се отнася до възприетата

иагірнмер. Докато процедурите са възприемани

честност относно *мата* от компеіісаіщи или награди,

тви,. ва работниците им

е трудно

да предвиждат пози-

които работниците получават. *Процедурната справедли-*

*вост* описва възприетата честност на *процеса,* използван

**ттіапи** алтернативи за разпределение на цаградите, пopa-

двхоетое **вероsтнодаост**анат обвързани с организация-

да се определи разпределението на наградите еред ра-

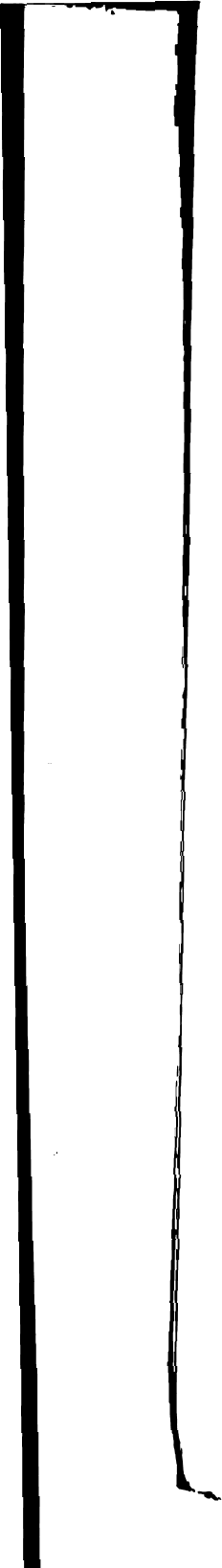
ю Това важпо баЗИсПО

правило

за справедливостта

предвопага, че групите и груповата

перцепция са ОТ ИЗ-

ботниците. С други думи, докато разпределителната справедливост се е фокусирала на сумата, която даден индивид получава по отношение на другите, то проце- дурната справедливост се концентрира върку това, как мениджърите достигат до тези решения, т,е. до процеса, чрез който се разпределят наградите.

Как се чувстват служителите относно разпределение- то на наградите и прилаганите процедури? Изследвания- та показват, че удовлетворението от разпределянето пов- лиява главно личните резултати, като удовлетворепието

56

**явтелпа** важност прИ управление иа мотивацията Іб

*Теория за цenиme*

Теорията за целите е разработена в основата си от Ла- **там и Локк, а изследеапиsта** по тяхната методика са праве- вя в вродължение на 20 годиіш (между t960 и 1980 г.). Те **доказват,** че мотивираността и изявата са по-висоіш, КО- me цред ицдивида са поставени яСнИ и конкретни цели,

57

когато те са з рудни, нО ПОстижими и приети. Освен това

ИНДивидите трябва да бъдат убедени в ценността и зна-

**Следователно** една i ел, за да провокира успешна ак-

**тнвпост,** трябва да бъде специфична, измерима, пости-

иимостга на целите

лично за тях. Ако стават все no-

жяма, щзултативно ориентирана и времево ограничена.

Т дни, то и качеството, и количеството на изпълнението

По-късно поставянето на цели е използвано в специ-

ще се стабилизират. Качеството

и количеството

обаче се

алвата мениджърска техника, наречена „управление чрез

влошават, ако целите се превръщат в невъзможни за из-

цеся” (MBO — Management Ву Objectives). Понастоящем

пълнение.

Всяка цел, съприиастна

на изпълнителя, cr

**wорпята** е в основата на известните в управлението на

вьзприема

като висша, особено ако 6

е сравнена с дру•

човешките ресурсы управленски системи за оценка на

га цел, например с т.нар. заложена цел’.

*а це.*

Трудните цели ВОДЯТ ДО **ПО-BИсOKO** представяне, ко-

гато работниците са обвързани с тях.

управление. Отнася се за системите, в които управленс- кяят персонал планира работата си и се оценява и само- оценява на базата на т.нар. кліочови целеви области, де- конпозирани в срокове, задачи и пр.

Посочените теории разглеждат основните съдържа- телюі и процесуални фактори, от които зависи мотиви-

* Трудните

цели водят до по-слабо

представяне, ко-

рането на персонала в една организация. Наличието на

гато работпиците не са обвързапи с тях.

* Обратната връзка повишава ефекта от специфична- та трудна цел.

многообразни хoнцeпции и възгледи по въпросите за чо- веівката мотивация и потребности са свидетелство не

само за голямата сложност на проблемите, но и за ог-

* Специфичните

Ї ” **ДАЛИ BODЯT ДО ШО-BИGOПW**

ромната им значимост. Всяка отделна теория внася нов

представяне за прости, а не па комплексни задачи.

* Специфично трудните цe дц понижават представяпето

июанс познание по отношение на темата. Съдържателни- те теории определят и класифицират основните потреб-

новте, компэіексни задачи,

когато работниіщге

нямат

ности, които следва да се отлитат при мотивирането на

ясни стратегии за реіяиъььс на тези типове *п9обпеыи.*

* Лесните цели пораждат ннско усилие, защото целта е твърде лесно да бъде постигната.
* Невъзможните цели водят до по-нис ко представяне,

защото хората започяат да преживяяат неуспех.

служителите. Процесуалните теории акцентират върху тааива важни фактори като очакванията, справедливост- та и целите. От познаването им и правилната диагности-

ка на потребностно-мотивационните дефицити зависи прилагането на правилна стимулация спрямо отделните

* Целевата

специфичност има

връзка с колипестве-

служятели в организацията. Разбира се, успешно моти-

ността на целта.

* Целиге и обратната врьзка биха могли да се използ-

ват заедно.

виране се постига, когато съществува необходимата гъв- кавост на организацията по отношенис на стимулите, ко- кго биха позволили да се постигне желания ефект от мо-

* Целевото

обвързване и моментните

поощрения

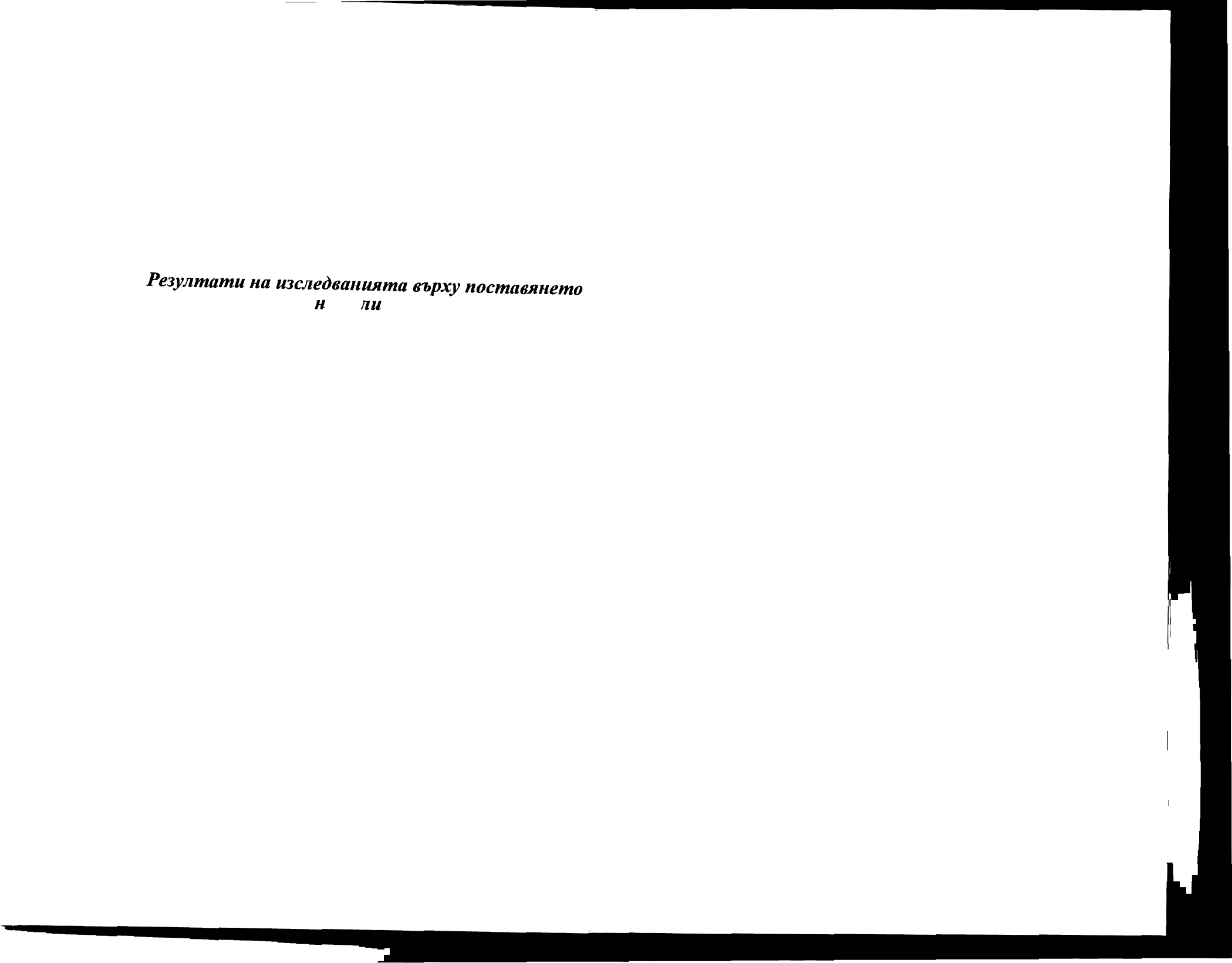
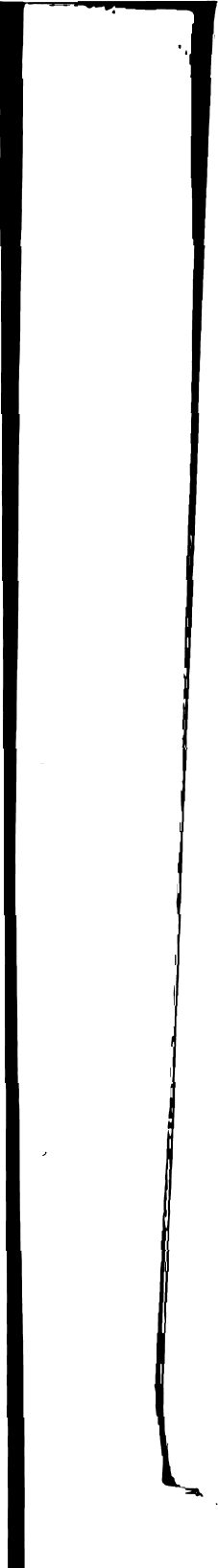
## тяваторите.

повлияват резултатите от целевото постигане.

* Целево базираните стимули водят до негативни ре-

Прилагането на съответстващ мотіівационен подход по отношение на работниците и служителите в дадена

зултахи за работниците в комплексни,



, сицц\* іи, ИЗИсltващи КООперацид.

58

взаимнозависими

организация е ключово условие за ефективност на дей- ностга. Резултатите от липсата на мотивация се изразя-

59

” *А d а т s, Ѕ. Injustice in Social Exchange. in Berkowitz, L. (Е .).*

BaT ВЪВ Високо раВНище на текучество, ниска ефекТиВ-

НОст и слаба приВърЗаност кьм ОрГаніfзацИЯТа.

ВсяКа Организация В едпа ипи друга степен Влага

средстВа и енергия За обучение, кВТЛификdция и профе-

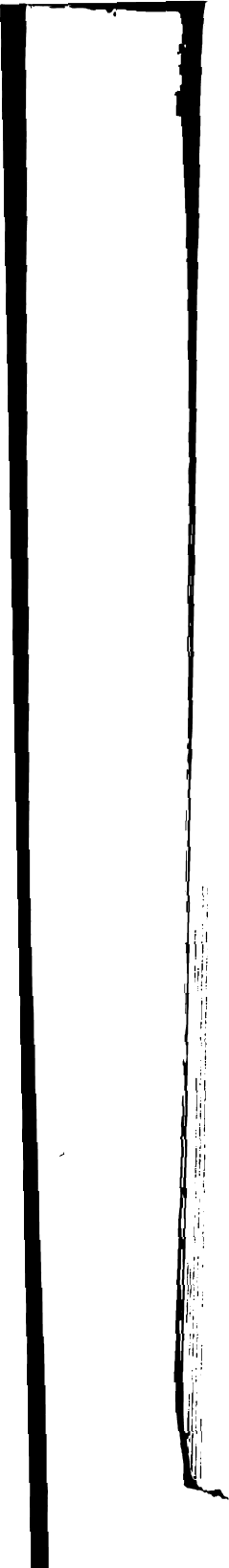
*A*dv*ances* in *Mperimental Social Psychology, Vol*

*N*f +v *York 1965.*

*С о о ( С., F. Hunsaker. Op.cix.*

1. *Academic Press.*

*Getting and* rOSf

сионално развиТие па сВоите служиТели. Но Не Всяка ор- гапиЗация успява да задъпжи СВоиТе членоВе, да изПОЈlЗВfl техНия потенциал и да ПОЩЧИ В 'ЗВръюаемост на OHOBa, което е инвесТпрала В ТЯН. Така необхОдииостта ОТ п и- Вързаност и мотивация за резуптати стаВаТ ключови.

*’ Х е с х а у з е н, Х. Мотивации и деяіtt0Л ЬНОСтъ. Т. I и 2. МОСК-*

*во, 1986.*

*С о о k, С., F. Hunsaker. Management and Organizational Behavior. Third Edition. Mc-Graw Hill, New Yor( 2001.*

*М а с л о у, А. Momuaayun и пичносіп. С., Нэдатепстао „ Ки- 6ea”, 2001.*

*К о н d е а а. 3. Мотивация за iпpyb и приаьруаност към орга- нwауията. Софийсси университет „ C8. Кяимент ОуруЬски”,* 200J *(http://psihologia.net).*

*А 1 d е г f е г, С. £xistence. Relatedness, and Growth, Human Needs in Organizaiional !Senings. New York, Free Press, 1972.*

*Н е г z b е г g. F. The Motivation to Work. New York, John Wiley and Sons References, 1959.*

*К о н д е а а, 3. Moc. съч.*

*О К f О М.*

*С о о ( С., F. Hunsatcr. Op.cil.*

*” McClelland, D., Ј. Atkinson, R. Clark, Е. Lowell. The Achievenieni Motiye. Princeton. Van Nosirand, 1953.*

*” McClelland, D.. D. Burnham. Power is the rreoi* Motivator. *— Harvard Bwiness Review. 2002/1968.*

*" С о о ( С., F. Hunsaker. Op.cit.*

*" D е с i, Е. R. Ryan, Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York, Plenum, 1985.*

*" F г о о т, V. Wor( and Motixaiion. John Wiley and Sons, New*

*York, 1964.*

60

*Perfor iayge: I 96*9- *1980. — Psychological Bulletin, 90, 1984. 125—152.*

ЛегИщДЕнРoСсТВтОиПoАснОoПвЕнРАиТпИВиНoОrиНтИEВОти—

**лидерите** на ор га иизациоННО НИНО

очаква *да са 8 състоя ние* na преосмислят

сПеДва да се

заобикапяща-

та ги комплек сгlоGт И да преведат на разбираем

език до

тактиеески те лидери

*задачите,*

*плиновете*

*и npoцehy*

*Майор Димитър Димитров*

нme и посредством



убеі tи tенни

действия да доведет

ДО изпълнение поставсп ите

задачи

на стратегически те

Все по-чесзо преа ііоследните години се поставя ак- цент на обществено-политическите промени в световег

лидери

Основ

ните

*орг*

*менти” на оле-*

следва це се търсят в неувяхва щИЯ



порядък и произтичащите от това следствия. Времето на прОтИRОПоставянето, включително на мисленето на хора-

*ативните лидери*

аичен пример, ширСї

кообхватност на знанията, припагане

екипност, дисциплини ра-

та зад желязната завеса и отвъд нея, е обречено да остане

на лядерска

ком петентност,

ЗъМ.

в историята. Водещата причина е, че днес са валидни

ност, эоялност и професионали *ниво* следва да се о’гзсича-

различни ментални схеми, водещи до успех. Все по- обозрима днес е идеяз’а хората да се фокусират върху

*Връзката*

ва с пределна

*с тактическото*

яснота и споделяне

на намеренията, навре-

сочетание и със систе-

възможности, сътрудничество, взаимноизгодни перспек-

мellнa и пълна информираност в ностиганет о й.

тиви. ToRa изисква вземането на уникални решения, а не универсални, произлезли на „тъмно”, по неясни крите-

матично преследване на целта до

са направ Јіенията, в които ще

бъдат ството

разгледани на oпepa

рии, обслужващи неорі анизационните интереси. Съвре-

меиното обіцество е особено чувс гвително и не е склон-

произтичащите възможности на ли tер

да бъДе лидер (воqач); да води организация-



но да следва яодачи, които не му предлагат перспектива и се дис ганцират от неі овите интереси. Бизнесът не мо-

т Ї hI $щ J3Yl2lf ; действията му да са постижения.

ориен”іирани към

жс /ta си позвони Jta не се адаптира към новата среда, а армия га като част от същото това общество не бива да се заблуждава, че може да остане иаолиран случай.

**уМЕННЯ ЗА ЛИДЕРСТВО/ЈЗОДАЧЕСТВО**

Необходимо е да се направи уточнение на базата на

Сред мощните инструменти, за да преодолеем нами-

натрупанігге ни Впеча тления, че преходът КЪМ

лидерски

раіците се пред нас бариери, е идобиването на нова, по-висока инt§ормационна позиц



подход в управлението на ноенната организация не след-

ва единствено от пряката замяна на понятията в индио$-

дерството на организационно (оперативно) ниво има

дуалния речников запас От Gтандартен *ръклво0ит4л* с *xu-*

своите особености, които е необходимо да се познавам.

*дер.* ТуК погледът към лидерството и по-конкретн о към

Възможностите следва да бъдат пoтъpceiIи в промяна ка

оверативните ццдgри (лидерство на оперативно ниво) се

представата на водачите за организацията и на човешкия

основава на нещо

повече. Става въпрОе

за промя на на

фактор — като основен генератор за iIeйнoтo развитие и

рамк

та на възпрИятие към

заобикаля щата

ни действи-

постигане на цепиз’е. Опитът на лидерите, образовател- £(

иіа се И О’І CI•OTBетните индивидИ. В тОЗИ

ният ценз, зрмост, готовност за включеност са различни

теляоСТ състоя

возможен спед съответното обучение,

на различните нива на вoeнIIara организация. Това пред-

емисъл преход ът С

потопеносг във

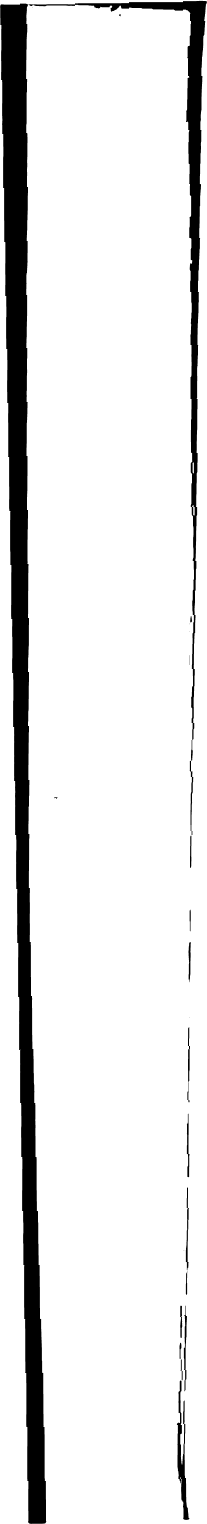
военна среда за

noJlara познаването им и ііодходящото вшючване в дей- ностизе на военната организация.

ментално израстване,

**щщ фццнране и** усъвърю

енстване на уменията, opra-



62 63

низационна култура, сііоделяща

и пасърчаваща тІринци-

Нак*ou on* определящите характеристики за водачест-

в f

пите на лидерския подход, Личен състав, който е готов да споделя лидерско го начало, и т.іт.

Отличителен белег на природата на лидерството е, че

се *формира* от върха и се разпростира по цялата йерар-

###### 'свеждат до:

**Способности да води останазіите**

Q.сианяйки се на опита си от тактическото ниво, за

хия на военщата

организация. Задьлжителн о изискване с

атеративното ниво е необходимо лидерите да развиват

и хората, чийто лидер смятаме, че сме — да ни възприе-

мат и оценят като такъв. Ако това условие не е налице,

ческяте си инстинкти, интуиция и знанията на база- р йа разбирането на процесите, характерии за тактичес-

предстои да инвестирате

допълнителни усилия, за да го

ввс. в оперативното пиво. Детайлното познаване на так-

реализирате. В ТОЗИ сМЧсъл лидерите на оперативно ниво

и шщюто ниво им помага да разпознават, интегрират и

носят своя принос и оз говорност

В разпространвване и

:щітряиизират начинанията в Јtяете различни нлоскости

разыиряване на лидерските принципи. Неподходящо бв



било да очакяаме, че ПО пОдразбиране всичко следва да

83НО намеренияз’а си.

се намести

от само себе си, т.е. да бъдем пасивни, очак-

— *‹Ынличитеяен белег* е индиректното влияние на опе-

вайки нечия неидентифици рана външна намеса в ролята

ра юпия лидер. *Основната тежест* е насочена към раз-

на катализатор

на процесите — да сме пасивни в ролята

**в}твве** на сътруднищіте (по/tчинените), упълномощавайки

си на водачи. ІЗапротив! В този случай определяща е ак-

Ш 3s осъществят целите и мисията в крайна сметка. При

тивностга, знаковата

###### ориентираност кьм

ЛПНняя състав

*й! нето на решения* следва да се ангажира целият ли-

като



основен инструмент за постигане

намеренията на

еъстав в реализирането на целите, а резултатите от

старшия лидер и изграждане на смисьл и изява пред хората в организацията.

Поради факта, че лидерите на oneративно ниво са на

стта се свеждат до установяването на яснота, проз- рщщоот, предвидимост, споделяне на намеренията, нали- чsа.яа обратна връзка, осигуряване на ресурси. Или иде-

междинното Ниво в управленската

йерархия (между

а „иалагаща се тук, е как активностите на оперативните

стратегическото и тактическото), следва да са запознати

я tepв ще окажат въздействие върху личния състав и

детайлно с тактическото

лидерство, конкретиката на

ведваідите му дейности.

оперативното и особеностите

на стратегическото ниво.

Не бива да се подценява и фактът, че оперативните

Модерните лидери

на операз ивно ниво

са длъжни да

фтщдepи със своите решения влияят в много по-широк по-

разширят уменията си

за влияітие върху традиііионната

j ipцt и последствията засягат повече xopa и системата

рамка на

командването посреЈtством

балансиране меж ty

**іщщ'цвпо** във времето. Защото връзкитс меж/1у предпри-

ролята си на *военеи у дипломат*

0 *ма.*

яир ,действия и възникналите ефекти често се наслагват

Съвременните военни

лидери на оргапизационно

ава времето и не са ясно определени. Поради това опера-

равнище се отличават с ъиирок обхват умения и преслед-

Ват множество цели. Те развиват организацията си на 6a-

тяв ите лидери са длъжни да се ангажират, като отделят за оценка и на този факт, основавайки се на това,

зата не на персопалния

си приВКус, а **основавайкисе на**

Who се очаква от тактическите лидери и как те ще го

интелект,

липностни качества

и компетентност, изграДе

**цщткнат.** Разработването на концепцията и плана за

на въз основа на доктрини, мепни технологии.

тактики, процедури и съвре-

**шщраіщята** не е гаранция за добре свършена работа. От

**оіщжгявнвте** липери се очаква пълен мониторииг на

64 65

развитието да операцията, извеждане на Нови приоритеты

**ва сътрудиявество и** подкрепа с цел *осъ*іц*есі иявьнв* на

и спазване на процедурите. Наполеон

I Боііапарт споде-

**івФ&ыв, поето не** пронзтича от традиционната представа

"- „Аз съм правил много

планове, но никога не сьм се

вв›в gяіната организация. Независимо от ситуацията дали

чуяСтвал свободеіг да изпълнявам който и да *е* от тях. Преди всичко винаги държах със здрава ръка кормилото, защото вълните винаги бяха силни”.

###### Способности да »КЯЗва влияние, непроизтичащо от формалната му власт

Оперативните лидери се отличават с множество ан-

дат посгавени в ролята на членове на междуведом-

„ комисия или многонационално формирование, на им се налага да отлитат специфихата на всяка ед-

‘ а предполага специфични ограничения, произти- вgщв от ведомствени изисквания и национални особе-

ВОдене па cпop, разрешаване на конфликт-

др’ .6

гажименти. Освен ne влияят

пряко чрез произтичащите

—’ й9пеюните преговори включват умения за обн;уване,

им правомощия от властовата позиция, следва да отчитат

**формулиране** на позиция, разбиране на мотивите,

и редица свои ангажименти,

непроизтичащи от формал-

**щtgввно слушане.** Всичко това предполага постигане на

ната им власт. Те се свеждат до убеждаване, упълііомо-

**ішtаяонзгодно** споразумение. Добрият военен прегова-

щаяане, мотивиране,

преговаряне, разрешаване

на конф-

я епеава да разполага не само с предварителна алтер-

ликти, водене на cпop, а *също* адвокатстване и дпплома-

тичност4. На тях често им се налага да ползват многооб-

тЯ giв, Б С няЕОлко, сьпроводени с ясната рамна на пpo- iF ftяama ситуация, възможностите и делегираните пpa-

разен запас от СпособнОСТи при воденето

на преговори,

постигане

на консенсус *при* ведомствени,

национални и

многонационалните операции лидерите са

международни процедури.

Изпълнението на задапи в

да постигнат консенсус с перспектива споразу-

многонационална среда доказва през последните

1. годи-

**t@,цввтo** да е в интерес на заетата позиция от Република

ни, че освен

1. йнИ CпocoбнocTи, от

военния лидер се

gt tіряя. Постигането на консенсус е възможно по пътя

изИстtва да баЈіансира и с военна

дипломатичност, осъ-

*уу-ff’чждаването.* Те са длъжни да убедят останалите, че

щесі”вявайки военна, политическа И социална стабилност в зоната си на отговорност’

Отчитайки пocoueнo го, оперативните лидери все no-

често ще участват в съвместни многонационални военни

el tщата пи напълно разбира и уважава техните интереси жена за това. СЈтедва да бъде кристално ясно от @тавеното дотук, че *убеждаването* е мощен метод за јЈggїіЇяряване на аляяввето. Дискусията и отвореният

формирования с различни цели. Така

че постигането на

контакт по време на срещите дсмонстрират пози-

цслите на мисията ще заяиси **к от пълtтата кнтеграцнg** н

опознаване на отсрещната *позпиня* и предпола-

съвместимост с невоенни

и неправителствени организа-

3 гЈррмирането на доверие. Възприемането на страните

ции. Това предполага не линейно, а разчупено мислене,

Съобразяващо се с актуалната проблематика. В този cuи-

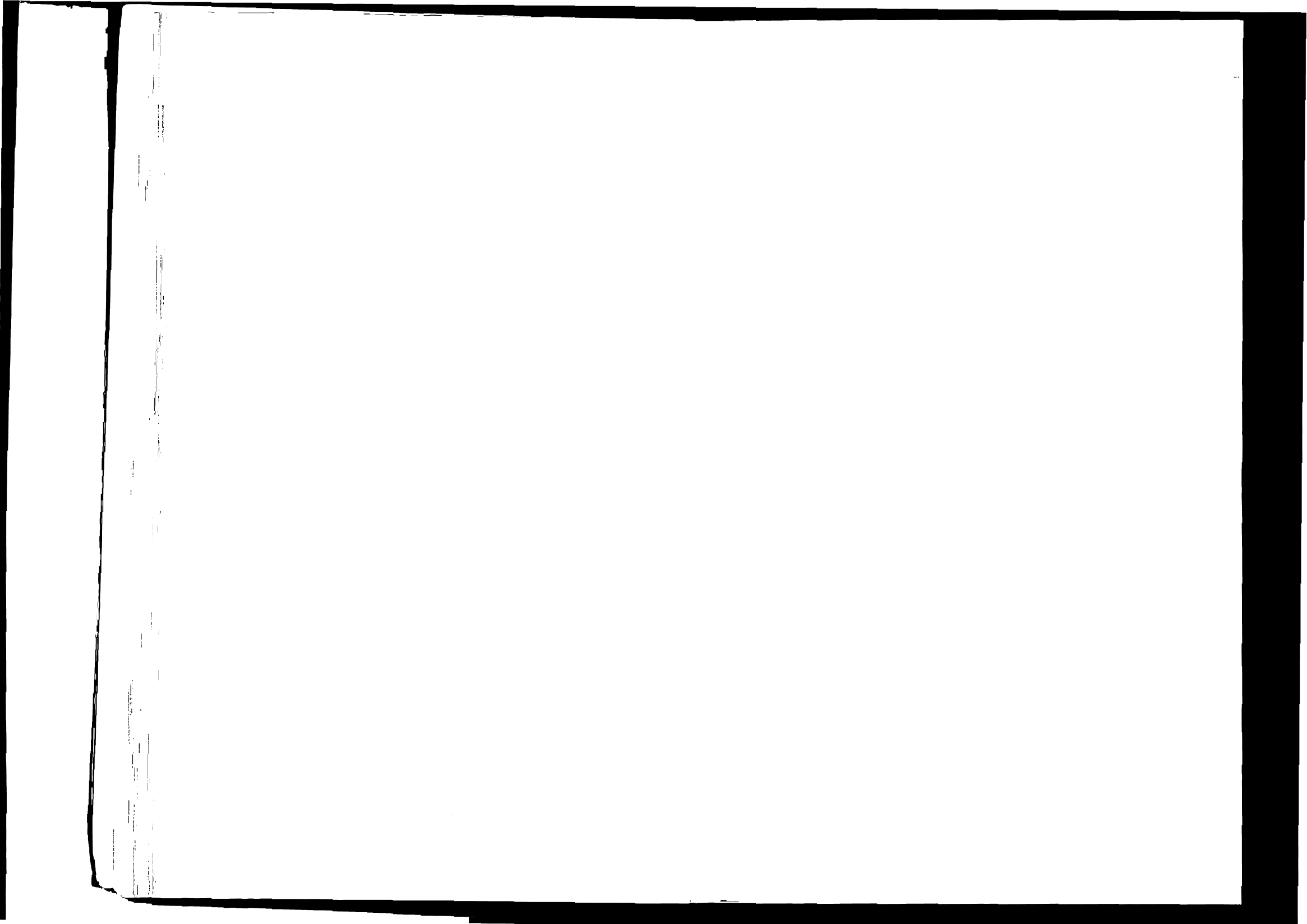
ыргньори предполага достигане до същността на веиа н снемане на съпротивите. Опонентите диску-

съл занапред не ще бъде исключение

военните да се за-

\_ проблемите от позитивен ред въпреки различията в

нимават с дейности, които не произтичат от бойните. Вo- енните лидери от тази гледна точка ще трябва да разпо- лагат със способности да водят преговори за постигането



66

**Ш9вяята,** редуцират конфликта, изграждат взаимното јюверве и пестят време, което често е от особена важ-

67

роща тя довежда

и до изчерпвансто на доверието към

###### Личен пример

щщцвтепциігге на командира и по отношение на такти- техническите умения. Ето защо личііият при-

В книгата си „Да опиз‘ваш не е метод” (1996 г.) гене-



сред най-мощііите

средства за повлияванс върху

рал I ордън Съливыі споделя, че хората очакват от своя

яичен състав от вСички

нива във военната органи-

лидер да гради със своите действия тяхното бъдеще: „Те

като мен: бъви смел

и самоотвержен, не

ви гледам в очите и очакват да видят силата му и перс- пективата, която им задава. За да бъдеш успешен, длъ- жен си да вдъхновяваш и мотивираіи този, който те след- ва. Когато погледнат в очите ти — те трябва да видят, че

ти си с тях”. Или значението на зіичностпото присъствис

ояли, за да постигнет победа — зад теб е България — ѐыш Борис Дрангов9

je бъдем на грешен път, ако очакваме хората сляпо

*уримера* ни, ако по всички нъзможни пътища



на военната йерархия не им се демонстрира той.

*п личния пример,* който е зтіаков за хората от военната организация и е без заместител.

тшіте актове, бързането, непоследовате лността,

нервниченето, незърпе- посредственосша не са

За съвременните военни лидери е ясно, че ситуацияза

ходимите Ітредиктори,

за да формирате

доверие,

се променя с шеметна бързина. Победата следва да се

вано Ot дичния пример. Друг инс грумент за за-

усмихне на онзи с по-бърз НОРД’ цикъл за вземане на

на апгажираност

еотДеллнето

на време и систе-

решение. Освен персоналните качества на лидера като

\*е усилиА да се

подготвяз лидеритс °° "°

комбинативност, интуитивност, аналитииност, умения за вземане на необходимитс решеноg «ма и още един ва- жен елемент, който затваря веригата — това е личпият

**щgщгге** нива за бъдещото им израстване в йерархията, j ці о присъствието и персоналната тежест на старшия

е везаменима. За сожаление, за това не е гаранция

пример.

Въпреки че контактьт с цялото подралделение е ин-

,іітвиспіето военно

вката и умелото

звание, а разбнрането на проб-

й интерпретиране. Посланията

директен, военният лидер ще попада и в ситуации, кога-

да са пределно ясни и недвусмислени, което от-

то ще е лице в лице с по-широк кръг подчинепи. ГІеобхо-

###### изисква

компетентности.

Действията — посяедова

димо е да се подчертае, че дистапцирането от личния съсэав въпpeки голямата ангажираност па оперативния лидер и ред дру ги фактори може да доведе до нежелани ефекти. От огромно значение е личният състав да внжда п чувства силата на своя старііtи лидер в трудни за орга-

јщgщ н премеренп, а мисълта — отправена към утрешния



###### Бомуііикаіtия по веригаа а

низацията и подраздезіението моменти. В този смисъл

.Ушеллто да 06 ва

ефективно е едно от най-

личният пример е мощен инструмент не само за пoJtpaз-



умения, с коИто трябва

да разполага военният

делепията в бойни условия. Разбира се, неувереното и

С него е пропИТа цялата сфера на изява по всич-

колебливо поведение, заявено по вербален и певербален канал, води до пасивност и недоверие от страна на пос-

’. авпения. То е определящо

И8ШОТО НИВО, ОТКОЛКОТО В



в по-голяма степен в

###### тахтическото. Опера

ледователнте. В крайна смегка се формира липса на до-

пидер посредством

ефективното общуване е в

верие и изчерпване на лидерския инструментарпум за

gЫаяние да осигури споделено разбиране за намерени-

влияние върху последователите. Загубата на доверие се разпрос гира в много посоки. Отчитайте, че в крайна

68

я, подпомага работпите отношсния

69

в организацията

и щаба, ползва консенсуса’’

убеждаването за развитме на екипите в

яяфа тqe бъде продукт, отговарящ на изискванията iia **јg&пявтелвостга,** а цели re са ясно локализирани, добре певн рискове и постижими от гледна точка на из-

**ітфввгтлите.**

Оперативните лидери са длъжни

да познават собст-

*этаж на убеждението - инструмент за енипен*

вената си личност (възможност

и дефицити), мисията,

*, растеж и консенсус*

която предстои, както и съобщенията,

изльчени към ay-

диториите. Необходимо е да сноделят с организацията в

Nбеждаването е важен инструмент, базиран на yc-

С\*@ ДНИЦИТО би информацията, с

която разполагат в

**.dФю.ата** комуникация на оперативнитс лидери, и ключ за

максимален обем. Обмепът на информация и идеи следва

t tаттзационен растеж' 5. Добре развития е умения за

да е непрекъсващ процес

В комбинация с

**NОСОЧНДТЯ**

е и отвореният за диалог этидер са богата ночва

КОМ ІlИКация, водещ до споделено

рыбиране Отворе-

мипимизират съпротияите и взаимната ііодкрепа да

ната комуникация я комбинация с яснотата е важна и за

у. Безспорно тези характеристики са валидни не само

стратегическите лидери, но е определяща

за оператив-

**,tijiи;работа** с международни партньори, но и на социал-

намерението,

намиката на събитията,

приоритетите и ди-

тическата сцена. Чрез редуциране на перазбира-

ворите на очакванията

имате по-добри иіансове да отго-

и да планирате операцията.

**чgввівото** убеждаването спестява време и намаляяа не- т оствените неща. Освен това хората се чувстват във-

сте наясно с основііата ЛИния на висшестоящите", ще сте в състояние да редуцирате необходимостта от корекция в тактическите нива под вас в йерархията. Това минимизи- ра организаіlионните тьркания, неопредеэіеност и е ста- билизиращ фактор за организационния климат.

***Опосредстване на щвбНите отношения***

вf іцв в работата, отворената комуникация им придава ето за значимост, които са все критични промен-

jggiй за изграждането на екипите. Не на последно място, и '‹giTa оперативният лидер постига и друга цел — дава

отіната динамита и показва ’пътищата за самоусъ- Необходимо с уточнението, че в бойна ситуация

Оперативниэ’е лидери

за длът нн да са наясно как

**ій$вю** дефицит от време тсхниката на убеждаване е неп-

Вървят нещата в щаба.

Те трябва да познават особенос-

Ji tірима, защото се изискват спешни мерки, а лидерс-

лите такива, каквито

са, основавайки се на личните си

lтстил се трансформира в директен, следвайки разви-

наб іюдения. Тояа им дава ясна представа за обхвата от

вьзиожности, на които може да разчитат. Това в никакъв

iyo на обстановката, като от xopara се очаква да имат да прнемат промяігата.

сЩчаи не следва да се тълкува като шпионско следене. Доброте контакти,

подозрителност я

взаимоотношения

##### 'ОРГАННЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ/РАЗВИТИЕ

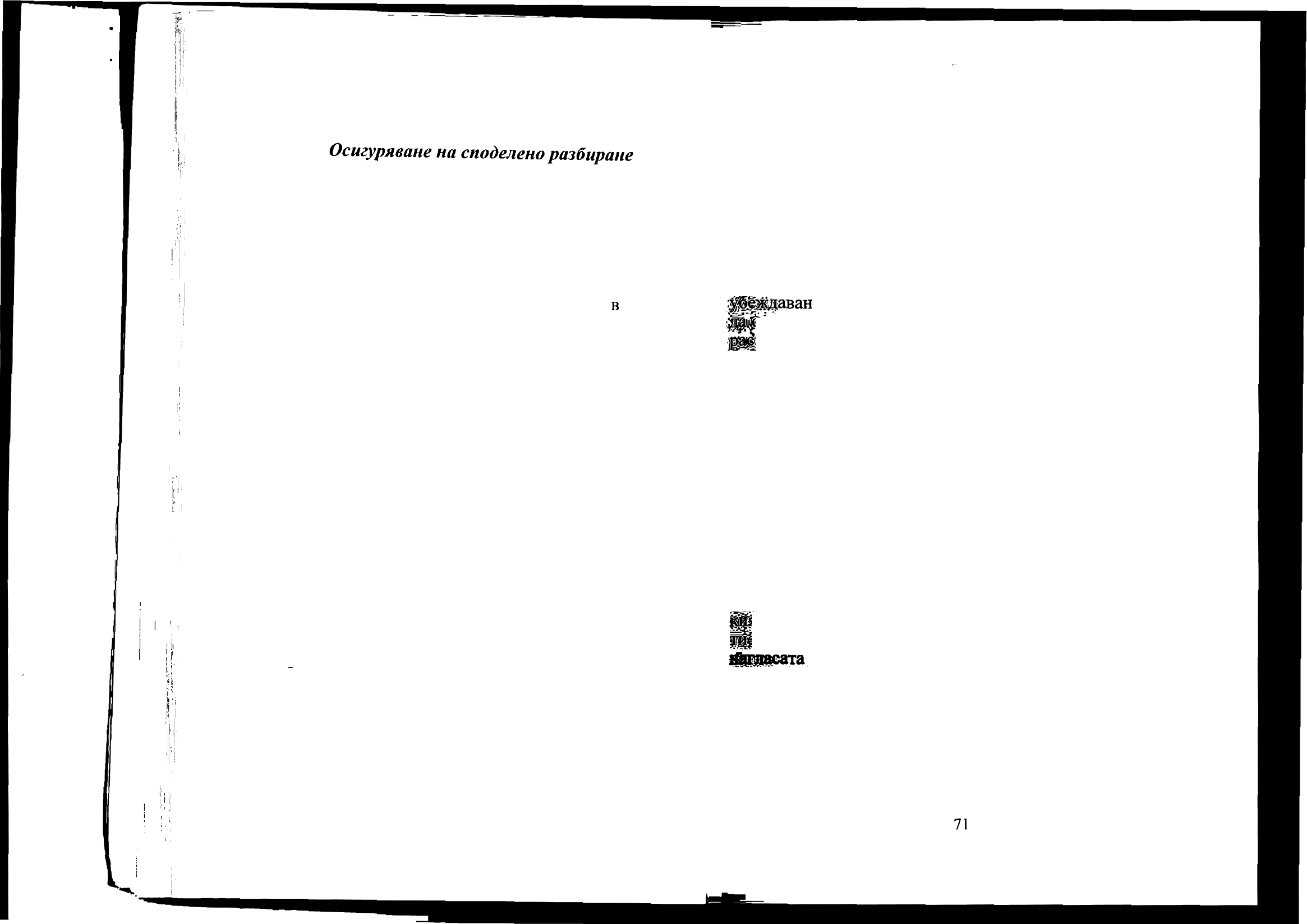
и непредубеденост позволяват на щаба и лцдера да са в

НА **ОРГАНИЗАЦНЯТА**

ПОсТОЯнна връзка помежду си, да

споделят мисли, идеи,

пренареждане на



плексната картина

иоритети, а това да пресъздаде ком-

. Крайният продукт от работата на

70

Оперативният зтидер не пести сила в стремежа си да

**рщввва не само** своя щаб, но и цялата организация, която

работн в негов интерес. 1 лавната му отговорност е ді **Пагласите,** произііизащи от армейските ценности,

ПОдготвя подразделението

сИ За утрешния

ден, следва-;

ват бойния дух, предизвикват креативност,

щата година и в рамките

на следващите нет

яеност на хората и връзките между тях. Основа на

Защото отговорността как ще се сражава подразделени8- то в следващата война е на настоящия команди р на one-

ративно и на стратегическо нпво. Вече стана ясно, че oc-

вната атмосфера е здравословният етичен кли- ф ѐъпреЕи че сам по себе си е недостатъчен. Отличи-

му белези следва да се проявят като ясно и обх-

ноВният лидерски

инструментариум, който

той ползва,

\_ 'познавапе на целите, добре обучепи и уверени во-

се свежда до индиректните методи, **Схоиторазвива** NOД '

чинените CPL, ВОДи ГИ и постига непостижимото.

###### Създаване на позитивна aтмocфppa

дясциплинирани, сплотени екипи, отговорни и ком- тни лидери. Създаването на тaкъв климат носи возможности, но и усилия да се създаде и поддър- Шперативните лидери по пътя за формирането па no-

яата атмосфера следва да локалщзират произтича-

Шо7п ля но е схващането е, че

климатът в организа-

гревіки, да стимулират успешните лидери, да пpe-

ііията'

е функция на манталитета,

дейс”іяията и приорн-

нярат отговорнос’гите, да осигурят открита обрат-

тетите, задавали от оперативния лидер. Те са фу нкция на

зха към хората си. Тя не бива да е осъдителна, а

i терСоналшгге ценности,

организационна политика г

. ро градивна. Освен оперативните лидери в ролята

П *ОГ* амн. Полезегі

е погледьт към подраздеііението or

ha шіца, които са в состояние да предлагаю добра об-

НЛИННи ъГли — от върха на

ръководствотои ОТ ДOН -

връзЕа, можете да ги откриете в лицето на психо-

през погледа на обикновения

изпълнител.

И тук основна

“е. Обратната връзка не би следвало да се полупи

е заслугата на оперативния

лидер. Неподходящ

е погле-

’ ttpu разговор на четири очи. За нея способстват най-

дът през очите

на статичен наблюдател,

обвиняваііt

,'Лги работни срещи, отчитане на личностните oco-

всички за

неуспехите в организацията.

Целта е да от-

' , куптурални, религиозни и /tpyrи.

странява диcфyнкциoн шiн Ctпт итe, следване на здцадената

ЛИНИя и фокус на усилията на Сътрудници re. В култура

###### Лична подготовка

като българската, отличаяаща

се с голяма властова дис-

танция, сияно избягване

на несигурността и умерсн ко-

Аsбучно правило е, че лидерството започва от върха

лективизъм, следва да се очаква известна

Съпротива под

разпростнра в пределите на организацията, водсйки

*формата нь: Защо аз да го направя това, а не іне,‘ На меч*

-успешного и развитие. Оператнвните лидери фо-

*сега и така ми е*

*добре, Другите да М) vислят* и т.н.

’ 'am внігманието си в посоката, която организацията

Нашето виждане

е, че особеностите

не бива да се въз-

и какво ще се очаква от останалите лидери. В та-

п иемат за камък на шпята и да бъдат разгле ждапи като



›'

а те полагат усилия да се развиват, като активно

основен източник

рата споделят по

на беди, а като особености, които xo-

стечение на различни обстоятелстяа.

,лтират подчинените си в врофесионалния им рас-

./Припципите, на които залагат, се свеждат до обек-

Пътят на страната

^\* към интеграция в

регионалеп г

“ обратна връзка, съветване и наставничество към

глобалеп план изисква нагласи, водещи до преодоляване

‘ в обхвата им. Разбира се, букваяното приложение

на съществуващите разлуки ц

приемане на различияtд

инщіпа е непостижимо в рамките на една бригада

**ВЪВ Всltчки** измерения.



72

отеяяе на редовите членове, но оперативният ли-

73

дер пе бива да пропуска удобен случай да го прави и с

**gЦрЦНБЛНО** ус ещане за останалиmне в комбинация с плас-

ост редуцира слабостите. Раз витпетО на хората в op-

редовите членове на организацията. Това носи послания

ацяята е жизненоважно.

ОперативпиЯТ лцдер сяед-

за загриженост и отговорност към всички членове. Ето

јці съумее да балансира със спецификата на задачата и

защо можем да очакваме, че добрите вести идват бързо г

би могъл да я свърши

най-добре, успоредно с анга-

не ще останат незабелязани от хората.

В тази посока оказват значим принос образователн,и-

§}9tсптв за бъдещето Ш

й — нуждата от развитие на кадри-

се отчита, е как всеки е

те армейскщ и граждански система, които надграждаі

представить на лидерите за организацията и нейниав

факгор, който следва па

дв се обучава и как Бо М

е нужно да научи. Уче-

специфики по пътя на израстването им. Оперативните ііидери следва да разчитат iia по-малко директни методи на включвапе ііод формата на заповядване и пряко уп- равление. Освен това те трябва да приемат редица тран- сформации на лидерските компетентности. С изкачване-

то по организационната йераркия се редуцират техни-

;от опнта може да с полезно за някои, а други да се от повеяе успешни 

**фцрмнрат** увереността си и

инициатипата.

***ff зzpay*t*cдaнe*** *па euunyu* ***умения***

ческите и тактически re умения, като се засилват концеп-

epативните лидери следва да гледат

на армията

туалните умсния и системното мислене

**'RaeKHn** ини по-скоро като на *екип от екипи.* Гене-

, —Патън ТВ че „армия га е екип — ТЯ яце, спи, бие



**Развитие тта иисшестоящите яидери**

екип

А това е възможноСТ, КОЯТО

е необходи-

бъде изградена и развивана.

добре тазн особеност.

Друга важна отговорност на оперативния лидер е да сьздава среда, която предоставя възможност и подпомага “

**ида** бъдат отдадени в

геративните лндери разбират

в организациите са **склонн**

хората в организацияга да се учат от личния си опит,

рта, щом се чувстват

във іечени в нея. Практиката

както и помежду си. Те съзнават най-голямата поставена отговорност да развияат военната организация за утреіч-

а, че подхоДящ инструмент е усещането на хората,

добре обучени, притежава’г лидер, комуто могат да

ния ден и във времето напред20 Направленията, в които

am, и имат усещане го, че

са първокласен екип от

следва да готвят организацията си, се свеждаз’ до инст-

,дпиии, опирайки се

взаимно на професионалните

рументална подготовка; обучение и изпълнещие на oпe- ративните задачи; самоусъвършенствапе, оценка и o6- ратна връзка.

За да се повишат знанията в организаіЈията, опера- тивните лидери могат да потърсят вьзможностн, произ-

‘ е 2 ПсиХолозите са доказали експериментално,

**Ѕоііният** опит ни учи, ne екипността носи и ДОПЪІІНМ-

възможности. В подразде іенията

екипният принцип е установеп и работеиl, в зііa

а степен се редуцират стресът23 без покойсТВО7О

a e H о

вестностга, нерешителносгга, постгравматичнот о

т peшaвaнe на е си и a ачи’‘с м уии’ о иаела

ово разстроиство и др. Усещането, че мога да раз-

іти центрове; виртуално обучение.’ ’

на човека до мен, съсе Іното подразделение, па ap-

Оперативните лидери развиват лидерите не само от '

Те подразделения, Мт **ДO ИЗІlЪ'ЛНЯВбЩИ**

задачи

своя щаб, но и от всиики нива в организацията. Полезно е да са в състояние да определят потенциала им. Това

74

е до общата цел, и водачи, коИТо Знаят как да

75

я ностигнат, не биьа да се ііодценяна. То мобилизира хо-

водчиненнз е звена, е необходимо да се окуражава тяхна- та инициатиьносТ. Крайно дисфункционал на с нагласата

’ рата на групово равниіце и ги оставя яъвлечени в дей-

*щом аз съм съyм5Lц да се*

*сетя и да го uanpавя навреме-*

ностите, въпреки че могат да бъдат и крайно опасни.

mo, без нвкоп da *ме е учил - F• бва и ти да*

п фак-

*Поощряьане па иницtіативатп и noe.wauenio*

не може да се разчита На *ситуациоини и yttЧ ilOCШll*

следва да се изграж›іа в мисленето на по

*ни отговорност*

следо-

в„”ател” тіте24 2f

Ефективните оперативни пидери са длъжНИ

да делегират правомощИя и

да уважават решенията на

За лидерите, работещи на оперативно и стратегичес-

оетаншіите, щом те са в иlітерес

на начинанието.

Необ-

ко равнище, нажи в особена с гепен, че се отличават с ви-

ходимо е упълпомоиlените лидери

да са с ЯсНото съзна-

сока професионална и іісихологическа зрелост. За пото-

ние , че предпрметата

или пропуснатата щтиsност засяга

пените в индивидуалистични култури предимпо важи

**ітчнчяим** авторитет под формата на т іостигнати

успехи

правгілото, че се оби>дат, коі ато някой им казва как

нли допуснати провала. Необходимо е да се i ioказва, че

точно да си свършат работата. Докато колективистични-

ешките са възможни, И

не бива те ha поставят белег

те xopa допускат вмсшателство в името на просперитета

върху лич ността завинаги, а да се вкліочват **техники като**

на организацията. Когато говорим за военната организа-

еъветване,

наставничество, учене оз опита

на оператив-

ция, следва да отчитаме тези първоначални магласи у хо-

ните лидери.

делегирането

на пълііомо-

рата, но и някои други особености, произтичаіци от ма-

щия развива лидерите в йерархията и е фактор за органи-

щабите на организация га и способностите на работещите

**з&цпонпо рывиіле.** Усещането за

незаменимост, г **бllИ-**

в нея. За лидерите, потопени в оперативното и стратеги-

чещо съС

самовлюбепост,

е болестоТворно за

военната

ческото ниво, се оказва неподходящо детайлното коман- двапе. То спъва ипициативач а на личния cъcтaв и го

организация в много висока степеіі.

правИ изключенис. Тук важат СЪ-



не

дъpжи пасивен, за да изпълнят те волята на суверена си,

айки се на

психологическите си

от което в известііа степен страда онтималното изпълне-

2натіия, вие разполагате с по-висока информац ионна no-

ние на Задачите. Редица воепнослужещи от Еариерата

з»ям за човешките

особ ености.

Това вн дава възмож

споделят, че хората не се нуждаят пякой непрекъснато да

пост да погледнете

нещата в перспсктива.

Познавайки

им казва как да си свършат работата. Гlросто трябва да им се заяви каква е задачата и те ще ви изненадат с пос-

яичностните особегіости шанс да ги включите

на последователитс сИ, има’ге

в разрешаването на

тигнатите резултати. Когато човек се чувс іва подготвеп,

спожни кЫЗ сИ. С А 8> думи, уникалнит е постижения в

гласува му се доверие и той се справя успешно, нараст-

тата са във Ваіііите

ръце, но ще съумеете да ги пoc-

ват личната му уверепост и удовлетDореност, защото се употребява егото му и той се възприема като значим. Ог- раниченията и изземането на правомощия праяят лиде- рите „жеtіствени” и ги тласкат към нереіііителност, която може да при tобие и зву ченето на апатичност. А ефектът

тягнете най-добре чрез екиііа, който ще ги рсализира на

###### qрактнка.

***flpaв*** *lлните xopa — на правилуtјШо .МЯСШО*

върху останалия личен състав е крайно негативен.

Изборът на

подходящиз’е

xopa на правилните пози-

С оглед размерите на военната организация и факта, че старіиите лидери са длъжни да развиват лидерите от

76

е определящ за

работата

77

на щаба на оперативните

ли *е н.* Постигането

на уникални реЗулта ги

е резултат

евяті. Тук се пpaDи ревизия на нроизтеклото — защо се е

на личен cъcтaв,

ИОЙто може да

МИсЛи творчески, а не

случило и хак можем да го направим по-добре слсдва-

шаблонно.

Оперативнмяг лидер *е с* нагласа га Аб НВива

ідия път е основната цел. Идеята е разDитие на личния

Т4ји cno o6нoCT

Изборът на

lіачалника ла

състав. В хода на идентифитјиране на причини re за успех

тт\аба е доста важла, хакто и на подходящие

**заместпик-**

или грсшка въпросът е, как и защо се е стигнало до това.

командир. lЗачал**^^^\*т** на щаба е човекът,

който метіи-

Това е мястозо и за срещане на различни гледни точки и

джира щабни Я ЖИВОТ. Той се ползва

С **уважен ието** па

нзясняване на пътя, по който хората формират мисленето

щабния екип, ентусиазира хората, насочва усилията им и

си. Предпоставка е и за увеличаване на организационна-

фокусира

дейносгга. ІЈеобходимо

е съвместната

работа

та кохезия, дисциплинага и морала. От друга страна,

Ла носи усеіцането за СИЦХ ОН И взаимно

оперативните лидери са в состояние да изьедат органи-

Обратната врьзка следва

да се

ползван аобектпвни

зацията към високи стандарти. Откритостта и корект-

хритерии и е необходимо да достига до хората.

ностга са мощен инструмепт в мирновременната подго-

*пост* за военната организаіtия

имат два прлйома*26.*

пper-

товка, те дават своите резултати в критн чни ситуации.

пед по време и след **нзлълнението па задачата.**

*Tt* р е *г я* е д *п* о в р е м е н а и з п ь л ц ц н и е т о

н а з а д а ч а т а. След като сте формирал и яСна **картина**

###### ПОСТИГАНЕ НА РЕЗУЛТАТИ

за произтича ЩОТО В хода

на изпълнение

на задачата,

Според авторите на американския наръчник за воен-

слејlва да внесете яснота за **дейностите,**

водещи Jto неус-

но лидерство 27 постигането на про/tължитслни във вре-

nex, и да фокуси рате вниманието на

хората незабавно.

мето успехи изисква редица компетентности — по нлани-

Гова е обратната врьзка учене оэ опита от страпа

— TO ВОДи до бърза корекция и

на иапълітителите, а произтек-

рането, подготовката, изпълнеііието и оценяването. Във- лечеността в екипно го начало и сътрудничеството пома-

ЛОТО С познато в детайли,

човек е

сравня

га на лидерите да осъзнаят, че компетентносша може ца

**GNлните** и слабито страпи. І4ужц

е да знаем, че процеду-

бьде мощеп мотиватор. Заявенитс навреме задачи и на-

рата е формална. Ilеформалните ‹wетоди също могат да

мерения от с rpaнa па оперативния е лидсри дават въз-

бъдат резултатни. Поведението

на лидера

е инструмент

можност на останалите лидери да завършат мисията въп-

\*9K. ПДИ ПОЛучена заявка за съветване по определен въп- рос (или по друг начин) обратната връзка е двупосочна.

Oneративпият лидер трябва да е наясно с този факт. Дпес

реки първоначапния ітлан за действие. Зададената цел

следва да се измерва с реално постигнатите резуіітати, хоито да обслужваа замисъла на старшия началник. А

хората са

Компетентни в редица обЈіасти, особено в тех-

ноенната организация (подразделение) като обединение

ническата.

самият оперативен

лидер

от екипи ца е наясно с факта, че постигнатите резултати

може да се охаже в ПОЗИцията иа

NOT

чател. От иеговата

изразяват персоналната ангажираност на цеЈІия личен

реактјид

фодмалния

вариант е длъжен

сьстав в начинанието.

Да осъзнава, че с поведениет о си изп раща послания, g j-

то е желателно да са ОТговарящи на **ситуатјията.**

###### Задаванс на посока и яснн нриоритети

П р е г л е д с

л е e н и е т о н а

з а д а ч а т а. При него участие вземат mPf Ок кръг воен-

Оперативните лидери се различават съществено or

цИ, сержанти

78

11 офицера, оценяващ

тактическите по това, че от тях се очаква да вземат pe-

79

ц мандване и управление. Съвременният хардуер и соф-

' шение с непълна информация за обстановката. Анализи-

yep са ііезаменими

тоиа отношение.

райки параметриз’е, необходимо е да си изяснят какво

Oпepативните

лидери анализират системите и резул-

трябва да се свърши като цяло — крайното състояние, кои

.татите, за да подобрЯт

изпълнението и усъВТ•

шенстват

решения са незабавни и кои могат да останат па втори

‹optщизацията. Те

гіолзват за

ocнoвв залегнm ите

стаи-

план. При вземането на решение те са /щъжни да си да-

дарти за оценка и анализ, с КОИТО всички са запознати. В

ват сметка за въЗможните ефекти от втори и тре ги поря- дък, да проектират резултатите в близките месеци и го- дина напред.

правомощцята им  матиката.

адрссиране на пробле-

###### Винаги постигайте целта

***о\* р• вление на*** *pec р\*• e и* ***c*4f *cmeмиme***

ОперативнияТ

лцдер С **тO3lt,**

който се разпорсжда с

В хода на операцията оперативните лидери интегри-

ясяч«и ресурси. Тук

се включват

време, екиішровка,

рат и синхронизират наличните ресурси. Те •іl ентифи-

s орудване и личен състав — всичко необхоДимо

за осъ-

цират специфични цели в интерес на мисията и упълно- '

ществяване на opганизационните

цели. Оперативните

мощават лидерите от по-ниско пиво да ги изпълнят, за-

лидери дър**ЖUT ПOД ПOG ГOЯHtlO**

наблюдение и пряко л-

познавайки ги ііредварително с намерението си. Така

равление pecурсите, като

ги приоритизир am. Те се отна-

сърцевината на успеха е в оэ i овор па очакванията на

внимание,



за да се ітестят времето и енергията на

старша i а инстанция от страна на оперативния лидер в

дццция състав. Хабеііето

на рссурси е иедопустимо. За

способітосгга му да изгражда визия, увереност на екипи-

целта се оценяват целта и изискуемите pecypси. Ангажй-

те и професионализъм от тактическото ниво. А успехът,

рдуи са да намерят балаНс между **НdЈtИЧЦОТО**

и необходи-

както и пободата, няма заместител — винаги се пзмерва с

ното, а крайното измерение

на резуптатите

да е постиг-

постигнатата цел.

› ттатата цел в мирно време и бойни условия. Често се пи-

Докато тактическият лидер, намирайки се в изола-

таме кой е

приорнтеіъТ

— муниции, xpана, гори ВО, TIO-

ция, взема реттіения и продължава мисията, за оператив-

\_ дълнението

с личен цъстав или **ПOIЦdTdÏ** Добриsтопера-

ния е важно да разполага с креативен щаб, за да моке да

\*ивен лидер взема

правилното

решение за приоритеты

взема навременни решения. 1ова произтича от обхвата

.въз основа

на множество

показатели28d оценка на боя,

на мисията, мпогообразието от променливи, непрекъсна- то изменящата се обстановка, като решенията следва да

.иуждата от поддържащи елементи,

ренията му за /tействие.

личен Състав и наме-

аги е обхватен,

се проектират и в бъдещето. В този смисъл ролята на

Погледът

на оперативния

лидер вин

азглежда като

*іцьбз* е значима — филтриране на информацията, монито- ринг на ресурси, синхронизиране на системата, оценка на

простира се върху цяяата организация и я р

система. Това дава предимството да бп ансират измСЖ

прогреса и т.н.

предписания,

opraнизaц jjflTa, подготовка-

Вземането на точното решение oa оперативния лидер



та, материалпите части,

лидерството и o6yчението, лич-

в днешното море от информация е нелек ітроблем. Ана- лизът и раздробяването на съставни елементи често даяа възможност да се погледне в дълбочина. Доброто управ- ляване на информационните потоци спомага за доброто

80

ния състав и тренираността. В допълнение с армейските бойния дух тези системи осигу ЯB£tT рамката

дц gпияние gъpxy хората на всички нива в организацията.

81

Те са фундаментът за организиранет о на широкообхват- Ни операции и продължаващо ВъВ времен о усъВършепст- ване на бойните

**Разбиряце** уу цЩЦ• р»низиране іта **системите**

ВсИпки военни ЛИДС И, Включително и оперативните,

използват системна та перспек”іива, за да очертаят и пол-

от надеждната информация щ осигурилите я изтоиници. Не е достатъчно да се локализнрат слабостите, нужно е и да се локализпрат възможностите, за да се подобри из- рълнението. Оценката и оіtеІіяването като процес не са произволни или без критерии, напротив. За цеіtта опера-

.ывнивт лидер си изяснява стандартите — обхващат ли

:вси'іки системи и личен състав; постигнати ли са; какви

зват opi анизацията.

Способнос тта

###### заефективнот

**наст**

са ефектите върху системата; кой е отговорен; какви ко-

ройване на системите29 е криТичііо за постиг апе

ратиЬните лидери

**о**

на opгa-

КЦИи и подсилване са необходими.

Оператияните лидери не изпу скат мисълта, че техни-

ефективпата информация

мотц чрез нав-

и управлението

КОМбинира’т

те решения се разпростират с разширен ефект във време-

nocoкa осигуряване

ременна погистика.

на максимална бойна на системите в

то н системите, като влияят и върху организацнонния вяимат. Способността да предвидят ефектите от разли- sен ред оздравява организацията и осигурява обратна

**CИIfX онизи ане** н

Оперативните л идери трябва да владеят в съвършсн-

СТво тантическите и опера’гивните системи. Това предпо-

аръзка към последоватеііите.

В крайна сметка всички лпдери носят ангажираност за ефектите в зоната на собствената си отговорност. За- 'ьлбоченото планиране и щабният анализ са полезни, но

лага да са

да предвиждат и подреждат дейст-

Ïfe бива да се забравят въображението и визията, вклю-

вията по яреме, място с намерение, за ца фокусират бой- ната МОЩ КЪМ финалната точка. ТбЗи cno o6нoCт из поз- яолява бързина и свобода да ВОДЯТ бОЙН действия п°минират над пpoc ияника.

и , като

НО, от разузнава-

Ф НКцииа е на бойната мощ се със i оят

Придвижвапе и маньовър, огнева ^°опръжка, защите-

тностга на другите xopa, талантът им и организацията.

В представения материал бе показано лидерсз вото на оргапизацнонно ниво в три основни направления: \*'ме- яяя на лидера, да води оргапизацията към развитие и еёности, ориентирани към постижения. Проследени са 'я редица взаимовръзки между останалите организацион-

\*ЖRб, Ј£ОМаНдяане и управление.

Оперативнп-

іш нива, както и предизьикателствата и отговорностите

те лидери

и по-старшиТе от тях

следва да прилагаю до-

пред лидерите на оперативно ниво за а‹ивота и бъдещето

пълнителни подкрепящи ефек-ти

с намерението да се

ва военната организация. Редица възможности в поле-го

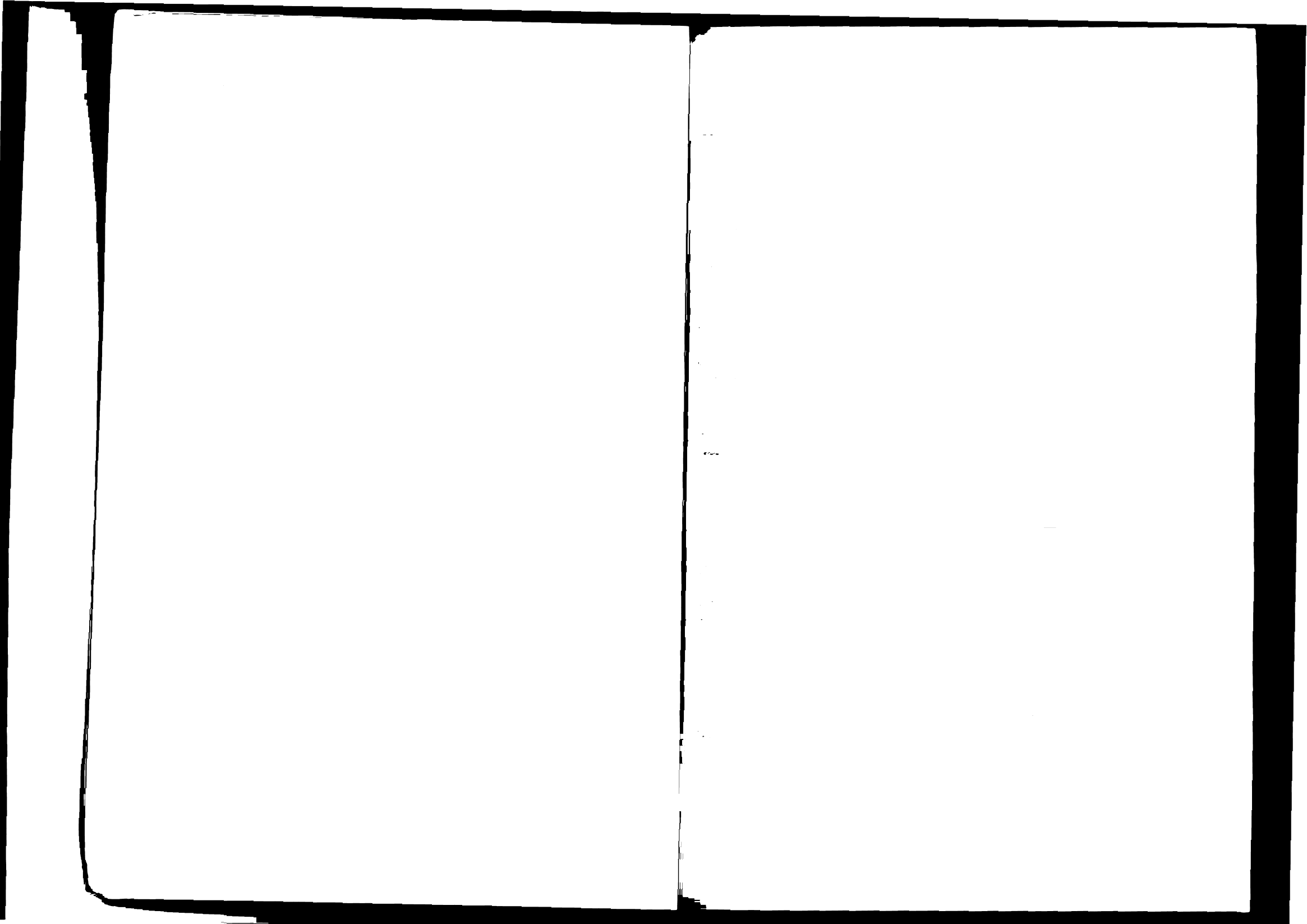
ие по един \*^и повече решаяащи пупк-

**Оценка за ocцщpдga цp** успеЖапим ц#ща

###### \* развитие на организацията

ва оперативния лидер могат а бъдат извлечепи от тран- яформационното лидерство ' от гледііа точка на прео- доляването на бариери и откриването ita нови хоризонти бред военната организация и нейните съз’рудници. Бес- спорно без алтернатияа в наіии дни е лидерското начало ва военния Dодач, чиито отличителни белези на опера-

Оценката на оперативния лидер следва да е проница- телна и обективна Who всички нива в системата. Тя зависи



82

зявио ниво са със значи›t принос в управлението на во- двата оргаііизация и цели re са фокусирани дори в близ- кого бъдеще.

83

*' Нуидобиаане на нови обхо8ими !!а съотаетното*



зявпщв *се в получеиата обрт оЗQffелно-квалификационна*



*cmeneи i'*

*” FM 22-100, Аrmy Leadership, Headquariers Depurtment of* fhe



*" FM 6-22 (22-100)...*

*" А к с е л р о д, А. Патъ н за лидерството. С., Юіасика и стил,*

*С е м е р д ж и • в, Lf. Стратегическо ръКОао0ство ao *

*’ FM 6-22 (22-100), Arтy Leadershi Headquarters Departmenl ц the Any Washington, 12 October 2006.*



*"’ FM 6-22 (22-100)...*

*” К а р а с т о я у о а, Г. Cmpec и аоенуа cpeba. С., ВЬI, 1996.*

*” Ааторът иsхожда от Оопусконепіо, че проМяната в иагласа- na към заабикатщата Deucmaume4нocm е функция уа аъзприема-*

*FM 6-22 /22-100/. Arтy Leadership, Headquarfers Deparlment s' ' иemo й. В този смисъл и аъэприемаието на xopama като поЬчинени*

*the Arтy,*

*ashi'ngion, iz O‹'tober 2o06.*

*веди до формираието на отноwението към обикноаеуи изпълните-*

*T o S i c, D. Cha*n*ges in the Nature Of Milifar)' Professionalism - ' .1и, част от мехаиична система noyaди единстаеиата причина, че*

*Historical Parallels and Differences. — B: Военно лubepcnlyo и ещуур C., BH, 2006.*



‹xi *по-дoлy в оргаиизациоината иераруия, Ьокато аъзприемапето на яuчyия състаа x:aino сътруЬииуи, xopa. работещи в u+imepec на яо- eyitama организaywi, aodu bo съотаетиата промяна в omyouieиuemo*

*деиие, ориентации, pewieниe, действие.*

*изразяаащо се ь пабло*

*кем тях. Toaa дава iuayca да бъдаМ пy6ot7iкpиntH Kaтo съМиииіеуи- би, партиьори, езаимо0ейстсащи и сътрудниуи, което само no себе*

*енния лидер — В. Лидерски практііки, ••дивидуалниіпе уменіиі на са If р а н г о в, Б. Помни войната (съвети уа cmpoeau офицера).*

*С., BII, 2008.*

*С.. BHff, 1927/1992.*

*” К а р а с W 0 R Н 0.8, Г. СъвреМенуи сх:ваијания лиЬерство. - В. Военна психология Lnъpвa часа), 2002.*

*" FM 6-22 (22-I00)..*

*"Д и м и т р о а, Д. Пoc. съч.*

ев *отсуива* ii‹›«ii *хоризонти. В текста папълно съм+aтeлuo е лтче- '* джо *поияіииешо „подчиие+т” е „послеЬоаапіели” поради посочена-*

не *ngичииa.*

*П ‹• е в. ll. Военно лиЬерстао. НсихопогичесКи payypcu. С., BH,*

d07, c-. /rj2.

*”\* CM 6-22 (22-100)...*

*"’I b i d е т. ” I b i d е т.*

*” Военната оргаинзацня в об›хаата па onepamuвиume лидери,*

*Х HCK8OH If съм no0rOtitO8KOttta*

*журнті, С., 2305, Х• s, FM 6-22 (22- J 00).*

” *У и k 1, G. Leadership Hall - New Jerseу, 2006.*

*ла офицерсКите уадри. — Военен*

*шстояща се от цплата съакynuocm от боиии, ру›коаоЬии. ocuгуря-*

*еащи органи. деіістваији по отделни npaвwia, но в nocoкa і5ойната*

*, мoщ на структурата.*

*” Е а р а с т о я н о в, Г. Пef›cneкmuay и предизаиКатеястаа па военного лиЬерстао през XXI aey. - Военен жуунал, 2000.*

*" С е м е р b ж и е в. If. Нос. съч.*

*" К е 1.1 о w а у, К. Literature Review: Towards a Model of Eihi‹ i*

*" Н е е в, Н. Военио nидерстао. С., BM, 200?.*

*Decision-Making in Organizations*

*Ottawa.’ DHRRE Publications, 1999.*

*" J о п е s, Т., L. Ryan. The Link between Ethical Judgment ant*

*Авtions in Organizations. А Organirationol Scieпce, 1997*

*Moral Approbation Approach*

84

85

###### ЕМОЦИИ, ЕМОЦИОНАЛНИ СЪСТОЯНШІ

, **И ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛНГЕНТНОСТ**

Компонептите на еыоционалния процес са емоцио- нална възбуда, тт реживяване и експресия:

*Емоционална възбуда*

ііроцеси,

протичащи в нерв

*Доктор Теодора Георг.иева*

вата, ендокринпата и друУи системи на организма, когато цяКаква субективна ценносТ е зададена в ситуац ията.

*Иреживяване,* осъзнаване на усещането за емоіtия.

Целта на настоящата тема е да задълбочи познаниян

*Експресия*

изразителни знаци за емоцията,

за начина, по който да разбираме по-добре другия човек

ез които те

се комуникират

(мимика, вокализация и

в случая, когато наблюдаваме някои на пръв поглед не- логично негови действия или мисли, породенм от прежи- вяваните в момента емоции. Установено е, че сыцествуяі



. Необходимо е да се знае, че няма едпозначна връзка тіежду пр**еживsваната** емоция и външната експреси я, т.е.

еамо по наблюдаемото поведение не може да се съди за

тясна връзка ипи синхрон между емоция и мисленеl

емоцията, която човек

преживява, защото

различни емо-

Всяка промяна във вида или силата на ііреживяваната в дадения момент емоция може да породи различпа реак-

з

цяи биха могли да се инн

изразяват въНШНО ПО

сходен на-

ция или друг начин на мислене и виждане на ситуацията

Според съвременните

изследвапия, въпреки многООб-

или проблема. Така промените в мисленето под въздейс-

јАЗШОТО СЪдържание на емоциите›

те не са толкова самос-

твието на емоциите могат да доведат до ирационално от

независими

В преживяванез о, колкОТО

изглеж-

гледна точка на логиката поведение на даден индивид.

да, а обратно — иМНТ тенденцията да се групират и образу-

Ще разгледаме и най-честите емоционални състоя-

созвездия, или юіъстери.

Водеіцият признак

на групи

ния — депресия, тревожност и иtастие, срещанИ В п НТИ- ката. Ще бъде дефинирано и понятието „емоционална

## gAвee

рямер радост,

на лозвтпянв (нап-

щастие, въодушевление и т.н.) среіцу *неги-*

интелигентноса” п приложението му в организационпиs живот.

*тивни* (тьга, вина, сч pax, гізяв и др.). Това означава, че ко-

taтo човек изпитва радост, той ще се чувства въодушевен,

###### ДЕФИНИЦНЯ НА ЕМОЦИИТЕ

gвтусиазир ан, активен, снергичен и

когато преживява доминиращо

ц. ууу същия начин,

ітегативната емоция

близо до неговото сознание ще бъдат и ви-

Емоцията е сложен феномен. Една функционална

нап, и тъгата, и притеснениего, и нервностга.

питDа ед-

дефиниция гласи, че *емоцtіите задавал смисъла,* който

*о5ектите имат за нас*2 Следователно подобно на ипте-

Парадоксален факт е,

\уцвременно и

че човек може /ta из негативни **омОЦИИ **

лекта, емоциите също са определен вцд оценка. Докато

новите изследвания зac тъпвaт позицията, че негативните

интелектуалната оценка обаче претендира за обектив-

я позитивните емоции

не са два пошоса на една и СЪЩа

ност и се уііравлява от законите на логиката, емоционал-

0t, а две независими дименсии (измерения). I la практика

ната оценка притежава далеч по-голяма субективност и разкрива строго индивидуални съдържания. Следовател-

###### озоачавы че неедостаvьчпо оачо

ри, които пораждат негативпи емоции.

да випсват фafiTO- Необходимо е да

но емоциитс носят информация за най-дълбоките нюанси в преживяването на личността.

86

Дана и фактори, които пораждат поЗИТИВНИ свод би могъ i да се отнесе например към ва сплотеп екип в организацията.

87

изграждането

###### ЗАТЪМНЕНИ ЕМОЦИИ

Всички емоции — и положителни и отрицателни, са

ЦЯПОС’ГНОТО tіЗпъчване на

векът, кОЙТО е потИТнаЯ обичта, изглежда недружелюбен.

ЗатъмпнЈlиflТ гііева човек изглежда нереално добър. Jlип-

ценни и необходимо, защото изпълняват адаптивни фун-

сата на смелосТ

поражда

плахост,

липсата на

завист o3-

кции, при положение че се контролират в извес’гна сте- пен. Например гневът помага на човек да отстоява гpa-

начава песпособнос т да се състезаваш, липсата на

веност предизвиква нaпperHfiTOCT, яипсата на страх

BCT



ниците, страхът — да се пази от опасности, завистта е от

да ни направи твърде опасни.

потиснатите емоции е, че

полза при соревнование и т.н. Често обаче хората не

проблем

при не

признават, че преживяват определени емоции (предимпо отрицателни), т.е. не желаяг да ги осъзнаят у себе си.

човек не може да ги използва, когато са

се снравя със ситуациите, в които тези емоции

са полез-

Съществуват две главни причини, поради които дадена

ни. ВспедсэвМС В 

започва да избягВА сМ -

емоция се поддържа я неосъзнато със гояние — при пре- търпяна внезапна травма или когато човек постепенно

щgващите ситуации

За справяне, защОТО

вместо да търсИ не си признава,

компенсиращ опит че пещо му липсва

научава да noc гавя емоцията зад жтіузите (преграда),

или че не е съум"d п^ съзрее в

определено отношение.

защото в неговото семейство над нея властва табу. Пора-

Поемайки 1 tO **ТОЗИ ПЪТЯ ИНДЧВИД** ът нропуска

да научи

ди факта, че взората ситуация е по-честа и сьдържа по- вече възможности за контрол, затова ще бъде разгледана

и съзряването си като пиЧНОСТ.

справянето с емоциите

негативи, свързани сЪс

по-обстойцо.

Съществуват

и редиііа

други

те са потисна

ІЈякои психоаналитични подходи застьпват идеята,

затъмнените

емоции. Жалузите, зад коИТО

че всяко семейство се отнася по определен начин кън

ти, не работят много добре и в крайна сметка често съз-

емоциите, като едните разглежда като „добри”, а дру гите

ават



проблеми, отколкото решават.



**RЯСОЛИО**

като „лоши”. Вследствие открито дава воля на „добрите”

###### отноюсниЯ7о се провалет. ”

DO, от време uaвpeMe ce

и обуздава „лошите”. Начинът за справяне с „лошите”

позволяяат



на част

от забраненото

че

емоции е, като тс бъдат изтласквани от съзнанието и

да се промъ кне. АКо жената е ядосана на своя съпр Г,

поддържани в състояние на неосъзнатосз . По а ози пачип

заКъснява за вечеря и не е предупредил

по телефоиа, тя

те се „затъмняват”. Елементарен белег за разпознаване

може, като израз на своя естествеп предрешен гRяв, да си

на загьмнените чувства при дадено семейство е, когато

го представи като жертва в

голяма пътна

катастрофа.

всички негови членове отричат, че изпиават чувството,

Идеята е, че потиснатото чуВбТВО може да се прояви пОД

кое’го са затьмнили. Например изявлението: „О, в нашето

различііи, често

нежелани фоЦМИ,

тъй като човек не е в

семейство никога ne проявяваме ревност”, означава, че

дос ег с него. Ч **BCTBOTO**

действа като бандит, като неіцо,

ревността е семеен проблем, че гя е табу. Детето следва примера, защото, ако изразява на воля емоциите-табу, ще

което е извъИ ЛИЧНlЗfl контрол.

второ, усилието да се дь ржаТ

жалузите непоклатимо

мия. Заради

бъде възприето като лomo и рискува да бъде отхвърлсно от своите родители. По този начин моделът се предава в

CІГ/ снати Докрай

самата опасност

коства твърде много енер човек yceiqa в някаква степеп,

че чуяст-

ПНВЪН,

семейството.

вата гняв› ревност, страх

могат да се изпЈlЪЗНdТ

Повечето xopa в по-гОляма или малка степен затъм-

ако не проявява

бдително ст. Тъй че частица от пеговото

няват отделни чувс’гва. Потиснатото чувство ос tавя своя

88

раз” е винаги зоркО наііtрек за враг, коЙТО HC е в със'ТОЯ-

89

ние да види, а това го прави нанрегнат и уморен. Усили- ето да ne се показват и осъзнават чувствата е свързано и с най-различни психосоматични fiолести — главоболие,

в ранните

*Емо ционални* ПРоменtі

стадии на депресивното заболяване паци-



болки в стомаха и нарушено храносмнлане, високо кръв-

цgтьт забелязва,

че вече не

изпитва удоволствие

печал тt

но налягане, ітякои видове ревматизъм и т. н.

вота. Постепенно

настроението

се понижава до

И трето, не можеш просто да откъснеіи частица от

мъка. MttttWOTO

предлага

само

спомени за неуспехк и

човешката зіичност, без да наруіииш равновесието в

пorpешііи решения, а от ітастоящето се възприемат един

цялата система, в цялото човешьо същество. У здравия

ствено мрачните стрdМИ;

бъдещето С

заплашител но и

човек всички чувства взаимно се баланснрат. Но кога- то даден а емоция е затъмнена, тогава цялостщият ба- ланс е засегнат. Затъмнената емоция не е налице, кога-

безнадеждно. ТОЗИ мъка често се прил ружава оТ нзблицd на плач. МациеніЪТ може да чувства, че не си струва да

се живее, и започва да обмисля наиини за самоубийство.

то е необходима. Затъмнени чувства не са полезни, чо-

веs не е в досег с тях и не се научава да ги овладява. Когаэ о се пролвят внезапно, те са извън контрол и ста-

на привързаност КОМ

іщрано.

близките често

е реду-

ват деструктивни. Единствепият начин чувствах а да се контролират в определена степен е да се осъзнава тях- ното съществуване и разумно да се съвместяват едно с

В основата на

*gогнитивііи промени*

КОГНИ]NВНОТО

ане при

друго\*.

депресирапите лежи

когнитивната триш а

възгледите

на личността за себе си, за собствения cвflT И бъдеще-го.

###### ЕМОЦИОНАЛНИ СЪСТОЯНИЯ

Депр

сивните иіІДИВИДИ ПO@£

жат негативни възгледи

за себе си,

за за об иКМ flЩ\*Д ГИ С ВЯТ И

песиМИGТИЧН\*

Обех г на темата по-нататък няма да е характеристи- каза на отделните емоции, а най-разпространените във

**КОГНИТИВНИЯТ**

0чакваниЯ ОТ бъД модел на мислене

на денресиран

ите е

всекидневието им комбинации — депресия. тревожност и

на „вече

познато” — от стаяаието Сутринта

деия, а и

и астие. Целта е да се получи по-задълбочена представа

има усещането,

че знае какво щe се случи през

за начина, по който се чувствах например дeпpgcиpaиият,

отту« насетне в жИВОТа м

затруднение в

тревожният или щастливият служител, ръководител или

Поради неувереност

Или субекхи вно

ките

колега и съответно как да се реагира спрямо него за пос-

мисзіенето С Т }Д<° Да се взe мaт решения. Ïj Н ТСЖ

тигане на успешно взаимодействие.

форми на

депресия се

появяват идеите

за виноВНО0Т \*

обезценяване.

Срещат

се идеи за отношения, \*Р\* които

###### Депресия

пациенТът смята,

че околните ГО

r яe дaт криТичНО ИЛИ

отправят пО

негов адрес преиебрежителни забележки.

***Дефинираиетв на*** *депревията* ще се осъществи

Цру Ц;јјlипието на такива симпТОМИ суицидните мисли са

чрез описванеіо ца нейните симптоии в че’гирн измере-

особено сериозни.

н ихилистич ните

идеи се оТнgСЯ'Т до

ния: емоционални промени, когнитивни промени, мочи- вационни промени и невро-вегетативни симптомы.

90

безпарцчие, липса на ЩВства, до твърдения, уцщди или че светът не съществува.

91

че вече са



Дe f2ДflCивHитe пацценти са склонна да отбягват отго-

фактори: кавги, проблеми в междуличностните отноше- ния, битови проблема и др., също са показани да се асо-

ворпи и труднtt

адаии, защото тяхната обичайна работа

циират с депресията.

Им изглеж**Даотегчителна** и безсмисле на или защото из

* *Соматично заболяване* често участва в гепезата на

ЛППсВа увереност га, че

могат да взсмат

правилни решг-

депресивните расстройства. Преди заболяването пациен-

Ния. Намалената

работосиособносt чесго усилва себеуп-

гьт може да е бил леко дисфоричен, но с появата му деп-

реците

11 ПЗживяванията за

безнолезпос т.

lЈо нижена та

ресивните симптоми се изострят значително. Известна е

енергия, умората, апатията и неспособностга за концент-

връзката между депресияз а п ннфекциозните заболява-

раіfия са вторичнц

Тнрямо потиснато t О

настроение и

ния, като вирусен хепатит, грип и др.

особено чести при депресивните състояния.

*Нувро-вег.етативну Симптоми*

* *Ниската стяооценка* е силен предразпо fагащ *ннч-*

постен фактор за възникване на деіfресия.

* *Слаба система за социсніна rtodкyeлn* — депресив- ните индивиди изграждат по-малко и по-ниско задоволи-

ВкЛючват марушения

би

на апетита, теГЈІОТО СЪгfя, лјЈ•

телни социшlни контакта, отколкото недепресивните.

дото, eнepгeтичHo тo ниво и позата. При леките депре-

сивни заболяван ия Повишеният апетит и наддаването на

Отделни изследвания показват, че социалната подкрепа

може да действа като буфер във връзката между размера

тегло

чести, колкото и безапетитие то и

на стресорите и депресията.

зaryбата на тегло, но *re преобла* дават при тежките депре-

* *Депресогенен amfiu6 утивен cmtili —* характерната

сии. Ссксуашіиј е интереси

отслабват. 0ачя-

тендепция причинил е за негативните събитих да се при-

ентите засіlиват трудно, а съlіят е ПОВЪрхносз ен и невъз-

писват на вътрешпи, глобални и стабилни причини. Ти-

становителен. кръста или някаква

анията от дpyra локална

главоболие, болка са чести.

пнчната заіцитна реакцпя на повечето индивиди е да припишат неуспеха на липсата на късмет іьlи трудностга

тежките депресии пациентът

съобщава за ранно сутреш-

на задачата, докато депресивните биха си помисііили, че

НО СЪбуждане и силен спад в настроениет о.

П ЧНИните за възнивването дспресия тизират в няколхо насокјг:

*MQKpocmpecnpu* — събития, свързани със загуба, ка-

на се система-

ne са успели, защото нямат необходимите способности. Доколкото способностите са пещо вътрешно и трудно променяемо, отсьствието им дпректно ее отразява на ca- мооценката и јtепресияните чувства се задълбочават

**Разлпкя *между депресия и*** *тъгп*

ТО CMbрт на 6лизък,

заплаха от tіредстояща 36fy6a (нап-

Тъгата бележи началото на депресивните епизоди.

ример фатално

заболяване у близък),

прекъсване

на ин-

Невинаги една тъга прераства в депресия. От практичес-

тимна ВQЪзка или липса на очакваіто повешение

бата — е Твърде вероятно да ОТfiлючат депресня.

в служ-

ка гледна точка е важно да се направи следваіцата дифе- ренциация.

*MtiKpocmpecopu* — натрупването на множество н з-

Депресията означава да се чувствах по-скоро мъртъв

нач ителни сбМи по *себе*

92

e вътрешно, докато тьгата е свързана с пълното изпитване lta чувството. Тъгата е спожна и дълбока емоция. Макар

93

чувством о да с болезнеио, то е поносимо, заіцото човек се усеща жив — не се чувства о гделен оз- света, а в неоспо-

без да се притеснява от него. Ако това се случва некол-

Еократно, ако майката неизменно се нa мecвa при цъ ВСЯ

рим досег с всичко около себе си.

знак, който нзразява мъкa,

детето се nayчaв a не как да

Ситуацията на загуба е фактор, който провокира

чувства тъгата и да я преживява, а как да въЗпира усеща-

преживяването ha тъга за известен период от време.

нето за тоЗи

изпраща

сигн и за из-

Впоследствие сравнитслно здравите психически индиви-

питвана мъка, на коиТо

майката

не може да устои. ПOc-

ди преживяват състоянието и го преодоляват, като на- сочват внимапието си към вьншния свят. След като е

ланията са от типа: „ПОМОГІІИ, чу вствам се у жасно”, без

наистина да се всв аув ан о. не то изпитва нещо, кое-

скърбил за загубеното и изживял отчаsиието, човек може

то не му ДОставя уДОВОпстви е

е твърде различ"° °\*

да го остави и да се придвижи напред. Следоватеііно ск- ръбта, действителното изпитване на болка оз загубата не

гата, кояз 0 ПЗбягва, т.е. детето цЗживява депресия.

Следователн о, когато човек изпитва тъга, е в да

е просто естествено състояние, то извежда докрай проце-

яие да каже някону: „Тъжен съм, НО

съм добре.” И

са на преживяване на загубата. В този смисъл гьгата е

търси чуждото "Рисъствие

единствено

иовек пъЈlбОКО В

полезна, защото помага да се преживее състоянието по-

емоции и Общуването.

Депресиран ияТ

му вместо

цялосзно и да се освободи човек по-бьрзо от него.

Но ако той не скърби дълбоко, не може да се освобо-

себе си очаква НЯКОЙ да промени състоянието

него и се чуВства обиден, че ііитtой Пе го прави. Повечето

ди от чувството за загуба и няма да може да се придвижи

взаимоотношепия

на изпадналИ в Дerip

xopa прите-

напред емоционюіно. В този случай тъгата преминава в

;sават оттенъка: „НикО\*

не ме обича”, „Това не биваше



депресия, за която е характерно преживяване’го на въ г-

решна пустота.

да ми се случва”, „HRKOЙ трябваиіе да оNрави нещата”.

естествСНО, когато човек чака няКОЙ Д Г да оправи нСГО-

Ïlpи някои индивиди съществува теітденцията да до-

мия живот вместо него, той зацикпя на едно мясТо.

век

минира втората насока в развитието на процеса на загу-

Otц ш нието на

околпите към

депресиран чо

а

ба. Обяснепието на причините се свързва с израстването

яай-често е свързано с

два типа

реакции:

единиЯТ Д

по време на жизнения цикъл на човека. Отделянето на

бъдат „всмукатіи”

g рутината на

съчувствието,

подкре-

детето от майката е свързано с преживяването на момен- ти на тъга, което е здравословната пътека. Майката не

пяйки го, като пpocTO се съгласява т с всичко, изречено оТ

разменната

стойност. Други въз-

бива да се намесва, за да облскчава всеки малък диском-

пpиe

мaт по-ТвЬ ДЦД ПОДХОД •

„А бе, я сИ Налей едно и се

форт, всяка „болка на растежа”. Психически здраяата,

стегни”.

могло да прехвър ти депресирания

човек на

„достатьчно добрата майка” долавя и оставя своето дете

Какво би

пътека? Трябва да бъдаг upедприети

да води кра’гка борба с мъказ а, „да я преживее”, докато

„здравословната”

Н еобходиМО

е да се поста-

тя стои наблизо, в слу чай че то не се справи.

Майката, поела по „нездравосповната пътска”, всеки

няколко неща едновремеіtно.

вн в ситуация, В **ROfTO** тъжната фи

зиономия не получава

за сигнала „тъжна

пьт, когато детето показва някаква мъка, бърза да я об- лекчи и по този начин го прави зависимо от нея и спира

разменн ата си стОйНОСТ, НО јјрјјчината

физиономия” се възприема с рюбиран

е, а не с порица-

подкpeпa, за

процеса на отделяне. В този случай детето не получава

ние, а сЪщО

така се предлага

емоционална



възможност да научи как да се справя с тъгата — как да

да си позволи човекът ца изпита тъга. Вместо: „Не се

лопуска чувството на тъга, как същински да го преживее,

94

лага да

пОсрещаш Т Јtностиз е,

95

които те разстройват”,

**Трsбвада се лосБве**T8Дf „Необходимо

болезнените иеща " жпвота, дори ако Те

е да *nocpcщнe ш*

„Да, това е

МШОГО Труднд јд

теб

натъжават”, идц

востовнен характер, проявяват се в различни іtериоди на

неприяті;ц чувства, с воиТо

поседна и ще остана с теб, докато се чувствах таха”’.

###### Тревожност

*Дефиниц*

Тревожността е негативното емо

живота и в различни ситуации”". В аспекта на тази тре- вожност Грей допуска съществуването на вродени стра- хове, които се появяват без предварително учене в oпpe- депен етап от онтогенетичното развіггие, най-често при съзряването' '.

Јlицата с висока чертова тревожііост по-често демоп- стрират повишена ситуационпа тревожност, защото у тях съществува тенденіtията да възприемат и интерпретират



ще трябва да се опрюwш.

което възниква,

когато съществува ВЪзприем

зamnp

пеясните и сложни аспекти на ситуацията като заплаю-

Иди *опасно*\*^, отнесени

ttъM собствената

ана

ващи и опасни. *Айзенк* поставь дименсията „тревожност

значение дали «3тo чникьт на заплахата ществуващ, или не.

пораждаііщ тревожно

\*ЕЧНОСТ, без

е обективно съ-

в двумерното прострапство, очертано от екстраверсията я невротизма, като имаща корелация от *.30 цо .40* с ин-

троверсията и . *60 — . 70* с ітевг2отичния край на измерени-

рат па тфЦ gщдa y

С т, се катеі оризи-

ето невротизъм — стабилност

flякъде между ситуативната и чертовата тревожност

*-* оПасната \*\*ЩНЧfl, сЪДЪ жаща пРе стояща вреда; авматичната ситуация, в КОЯТО Иft АРfВПдьт дейст-

Вително преживява

нараняване или вреда.



СТ

свъ

Ако опасностт аждаване или G прехалена новост'.

се разполага *невротичната треьожност,* която възник- ва от меразпозітата опасіtост или обект и е автоматичпият роден отговор на травматични ситуации.

При концептуализацията и диагностицирапето на тревожностга еднакво важни са нейният *когнитивен*

lіална тревожнос

а е разііозната, се отхщочрц Т нар. сиг-

*профил ч физиологичните й механизма.* Водещ физиоло-

вяне

Т, КОЯТО нБСочва към де йствия

за cпpa

гичен механизъм при тревожностга е високият араузъл

сЪС ситуацията и

**TИN e BO}KHO C T**

изпьлнява

е близка

адантивни 

Д ДСфИнирача та от

(т.е. нивото ща възбуда или активация), който се приема Като специфщчен за нея и се разглежда от ***иякоп*** автори

Спийлбъргър

*mpевожност кар о*

*СЪСШОЯние,*

^°ято „се

като обуславящ другите іт физиологнчни и вегетативпи

характеризира

СЪ'С Субективни,

съзнателно

възприемани

прояви (стягане в гърлото, трудност при дишането, сто-

чувства на напрешение

и страх, на повишена активност

машпи разстройсгва, сухост в устата, сърцебиене, преу-

на вегетативната нервна система’ 9

мора и др.).

Ь С ществува

F ВИД — *тревожност*

*като черта*

В когнитивен аснект тревожността се характеризира

\*\*\*\*\*\*\*\*Я, KORTO

„се отнася до сравнително стабил-

с повишена бдителпост, при която индивндът сканира

ните ипдивЦ@ Hll р Н ЛЦЧия в податли постта

къМ тре-

околната среда с несигурност и страх. Според Грей cy-

ВОЖНОсТ”.

Или това е „потенциална **прСдр;јЗ**положепост

*бекіпіе* с високо изразеііа чертова тревожност разпозна-

да се реагира

ситуации даже на незначи-

ват всички нрииждащи стимули като важни и изискваиtи

телна заллаха и напрежение. ПСихическите коМпоненти,

внимателна проверка. Така те са хипербдителни, посто-

влизащи

*В ПО*+г*я* тк *е zо*

„тревожност”, ицa t

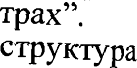
96

УТгОЙНПв и

янно сканираіцн своя свят за знацп на предстоящи, неиз- бежни неприятности 13

97

Дефинирането на тpeвoжp o Gттa *МОЖЕ* да *се*



*и в посокг pz* рюграз ичението it от емоцията „с

С' СТоянието „тревожност” е с пo-cлoжнa

зивен страх, придружен например със сърцебиене. Паци- ентът се опасява, че ще бъде сполетян от нещастие —

От cTpaxa

— разглежда се

като „съвкупност

от ewoции

сърдечна смьрт, полудявапе ипи някаква безименна зап-

(срам, **CTQdX** и вина), докаТо страхът е само една от тях"

Тревожносгга ее определя като »fi^фузна” емоция

яаха. Пристъпігге продължават от ияколко минути до ня- холко часа и често пациеіхтите търсят сгтешна медицине-

поради факта, че

**очакване**

и неопределеност на

па помощ.

ОбСкта в съзнаниет о. Страхът се обуславя

ОТ Конкретно

*Фо5ийни ризстроїіства*

Лразнители и има почти

стресогенната ситуацщ.

еднаква

\*Р°пължителност със

* Тревожността

в сравнение със

страха *вкпючяq*

Пацментите с фобнйни расстройства стават тревожно

емоционалн онаспост,

сИЩЦТDМОКом п лекс

напрежение (CTpec), преживяване

ие на

на лцчцд

само при определени ситуации и нямат неприятности, ако отбягват обектпте пли ситуациите, повишаващи тре-

ПОВишена

чу ВСтвителност

съм неуспехи и

вожностга им. Отбягващото поведение обаче може да

F СШЕи, отнасяне на неуспехитеи грешките за сметка на

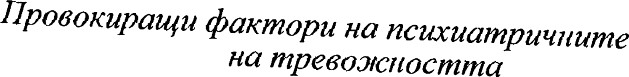
Собствената





стигне до крайпости.

Обектите, към които хораз а развиват специфични фобии, вхлючват паяци, змии, ку чета, пльхове, молци и др., а ситуациите — високи места (акрофобия), загворени пространства (клаустрофобия), пътуване със самолет (аерофобия) или струпване на много xopa (социални фо- *бпн).*

Тревожните състояния

ОбИ кновено са В разбираема

*Натраплиьи състояния*

Връзка

Смс стресогенни житейски събијщt.

В медицинс-

ката

тревожните симптоми често са свързани с

Натрапливото (обсесивното) разсгройство е състоя-

**ЙОЗПОКОЙства** OTHO cHO телесното здраве или са соматичен

83 m На някакъв Междулипностен проблем. Тревожните

ние, при което водещият симптом е прежтівяването на субективна принуда, срещу която пациентьт чувства, че

епизоди са особено труді;р

за *грег*иране, ако пациецщ

трябва да се съпротивлява, например да извърши някакво

няма 6°изки, на които да се дове

Р\*. или е *невъзыожно*

намери п дрщцд у хората от непосредствен от

Т действие, да cпpe впиманието си върху някаква предста- да ва, да си припомни преживяване или да предъвка абст-

HfiO Обкръжение.

*\*^ически npиcтъnи*

o му соци-

ракгна идея. Натрапливият подтик или представа се въз- приема като беземислен, но все пак породен в собствено- то съзнание, а ne наложен отвън. Опи гите да се пропади

такава мисъл или да се противостои на принудата за из-

прн паническите

атаки (или пристъпи) се изживяват

въріиване на іtякакво действие обикновено предизвикват

епизоди

на силна,

нeнoнтpoл иpye щ a

тревожност. os» .

тревожност.

новено те цриемат формата на внезаіша пoxea нд ццt

*98*

e p\_

ІЗатраплияите феномени включват:

М и с л и с неприятно или неприлично съдържание.

99

П р е д с т а в и оживени сцени.

поЛ формата на отблъскващ и, но

специфичнп пегови аспекти (брак, работа и др.). *A‹f ек-*



твено

А \* \* Ч Н КОМ и зВърщване на действия от насилс- ИЛИ ПОзОрящо естество.

*тивните компо+іенти* (афектът е обоfіщена ка’гегория, която включва хакто емоциите, а’ака и настроенията)

'іини за обличане илн У м с т в е н о

миеіте на ръце или

ПОНгістване.

сЛожнени на-

представят хедонистичния баланс — пропорцията на по- знтивния спрямо негативнпя афект във времето. Пози-

п р е п о в т а р я н

С ь м н ° 8 li я в това,

на доводи за я

тивният афект включва съвкупността от приятни състоя-

ння, докато негативният формира обіция фактор на

золасностга

(\*8ключване

на врати,

сВЪрзани с *63-*

субективен дистрес и неприятна възбуда. Щастието е ек-

рииески П ЦЬО и), са

ИЗвършени.

дейстнително \*^dлючване на елек i-

sивалентно на средни нива на пози гивен и ниски нива на яегативен афект.

Формиралите се побтоЈв са следствие от различията

Тревожнит е

*Tepanecni чни нСf соки*

лица по

в схващанията на авторите за типа фактор, който е най- значикт за предсказване на щастието. В този смисъл все-

повече, ОЗ“КОЛКО’ГО от ле

£f ltliцип се нyжaa ят от съвети

хи подход се препокрива с типа предсказващ фактор

вяващи тревожни нено, че

карс гва. Първо на xopaгa, прежи-

d3cT ойства, Трябва да ИМ бъде обяс-

(предиктор), който се разглежда като основен.

синдром

Р нообразните

Са част от ос«

не.

и че те не са показателни за сериозно заболява-

Съветите относно

на тревож



Първата тенценция, силно повлияла съвременните

МОЖнОст човек да седне и да наіјрцрц

ност са по въз-

теоретични постановки, е социологическа по своя про-

не, да диша само себе си.

дълбoкo.

ОПИт За релаксира- СИмПтомите чеcT0 преминават от

изход. Отправна дефиниция в изследователските й це- ли е разглеждането на щастието като *индекс за обек- іпи8нОтп качество па живота.* Демографските про-

лаксацията, ме

практики за тревожно ццДnвиди са pe-

менливи като paca, пол, доходи, възраст и брачен ста-

препоръча

Дйтaциятa,

йогата, религията. *Може аа* се

тус са използвани за ы аркери на средата, които се

Ч ПОДход яща поПулярна

литература.

В случа-

очаква да са силно отнасящи се към обективпото ка-

и’ге с фобиі іни

]ЭНсТQОйства

методите

са релаксация и

чество на живота. Противно па преобладавапЈите инту-

контроли сИтуация

ано излагане па преДизвиквaщaтa гревожноСт

ициИ, проведените нацнонални нзследвания отхвърлят заложените хипотези — разгледаіІите променливи се

###### Щастие (yceiqaнe за субектив но

Щастието се дефинира чрез

###### благоцрлучие)

оказват слаби предиктори па щастието — Кембел и съ- автори намират, че едва 17 % от жизнепата у tовлетво- реност се предсказва от 10 демографски индикатора в

удовлетвор еност,

поЗитивен

трИ измереняя — жизнена

пационална извадка. В подобно изследване Андрюс и

ната удовлетворе МОСТ В

и нсгативон

афект. ЖизНц-

Уити установяват, че само 8 % от вариацията в жизне-

###### HoCHO уДовдетворено

к пючва

*съзнателн и оценки оï-*

ната удовлетвореност се л лжи на възрастта, фамилння

###### сііа

ОТ живота като цяло ц tц Т

доход, образоваііието, расата и пола като предиктори — самостоятелно или в комбинация.

' 100

101

Влиянието на обективните обстоятелства яърху усе- іцането за субективно благополу чие е изследвано и на

*Яичностен подход*

тезата, че средните

базата на предположеиието, че най-вероятните причина за колебания в нивото му са *промените в значимите*

Личностният подход защитава

пива на щастие се определят **rJl BHO** OF

личностни факто-

**ЖИЗНРНП** *СЪ ftIdWlIf И* ***TtpПfCИ898OH*** *ия.* Серията от резултати

ри и са тези, коИТО най -мощ нО ГО ПOBлияват и предсказ-

отново опровергава предвижданата зависимост. Брикман

ват.

цq2 пункт, па който се

основава личнос гният

и съавтори намират малки ***р*аз*янчи я*** *в* щастието между

lJъpB

ивостт’а

алните измерени

спечелилитс от лотарията и контролните rpyriи. В из-

подход, е

устойчвъв времето. В този аспект Коста, Мак

следване на Алман хората в инвалидна количка показват същите индекси за щастие, както и тези от сравнителната

балове за щастие Край и Зондерман

провеждат мащабно ;tеветгодиШІtО

което сС цИТD а като христома-

гpyпa Ресурсы като физическата приялекателност сред

ЛОНГитюдно изследване,

възможпости за cpавнение

студеитите, богатството и обективните индикатори за

ТШНПО.

анните предлагат

на личносгга към щастието

здраяе срсд възрастните слабо корелират с конструкта.

приноса на средата и чертите

чийто браиен, профе-

Редица други данни от изследвания в този аспект също

рез cpaвнеіtие на

пребиваване е и не е променян за

илюстрират ниско значямите ефекти на обективните o6-

сионален или статус на

рамха боовете за щастие

стоятелства върху усещаието за субективно *бпагонояу-*

интервала. Във всяка

времева

балове,отколкОТО

чие и налагат извода, чо атрибутирането му към ситуа- ционни влияния е спорно.

са по-добре предсказани от по-ранните

от обективн ИТС обстоятелсіва, д ри когато

последните са а предвиж-

Брикман и Кембеп предлагат теорията за адаптаци-

били драматично променени.

„Ние можем д

пtастен ще

можем да

онното ниво, която може да обясни цитираните факти. Фундамепталният постулат на теорията декларира, че

„су бективното преживяване на ііостъпилите стігмули е

две с някаква **TOHHOcT КОЛКО** щастпив или не бъде даден инцивид десетилетие по-късНО; И

предсказваме бъдещото щастие далеч по-TOHHO ОТ cKT И-

функция не на абсолютното ниво на тяхното въвеждане,

те за минаltо

щастие, отколкотоотт ахпва значими Жиз-

но на несъответствието между постъпилите и миналите

нени обстоятелства като брачен статус,

пол, paca или

нива”. Приложено към щастието, това означава, че стан-

возраст. Дори

проыеиите

брака, работата

или место-

дартите, по които хората преценяват приятността или

пребиваването

очевидно

имат малко

влияние

за предс-

неііриятността на събитията или обстоятелствата, са не абсопютни, а относителни (зависещи от нивото на песъ- ответствие, с което стимулът се асоциира). Теорията

предвижда, че първоначално хората реагират силно на новите жизнени събития или обстоятелса-ва, но с времето

газването на у сещането за суб ективно бЛбгополучие, no-

не за интерВал от десетилетие. Изглежда, че стабилност- та трябва да се приписRа по -сRОЦО Нб THEйіхи черти в ин- дивида, отколкото на последовател ност в жизнените обс-

тоятелства”, заключават авторите. основава личнОс ТНПЯТ

привикват и се връщат кьм базовата линия. Следовател-

В торияТ П HKT,

на който се

*acтueтo,* ii *ПO-*

но индивидът нс тoжe да постигне щастие задълго. Фи-

zодход, е близостгг/о *на дименсиите па и!*

налният извод на теорията е, че ипдивидите привикват

*конкретно на позитивния*

*и нег.атіівния афект*

*невро-*

към нови въишни стимули и контекстуални промени,

*начните личностни*

*дименсии на*

*екстраверсия и*

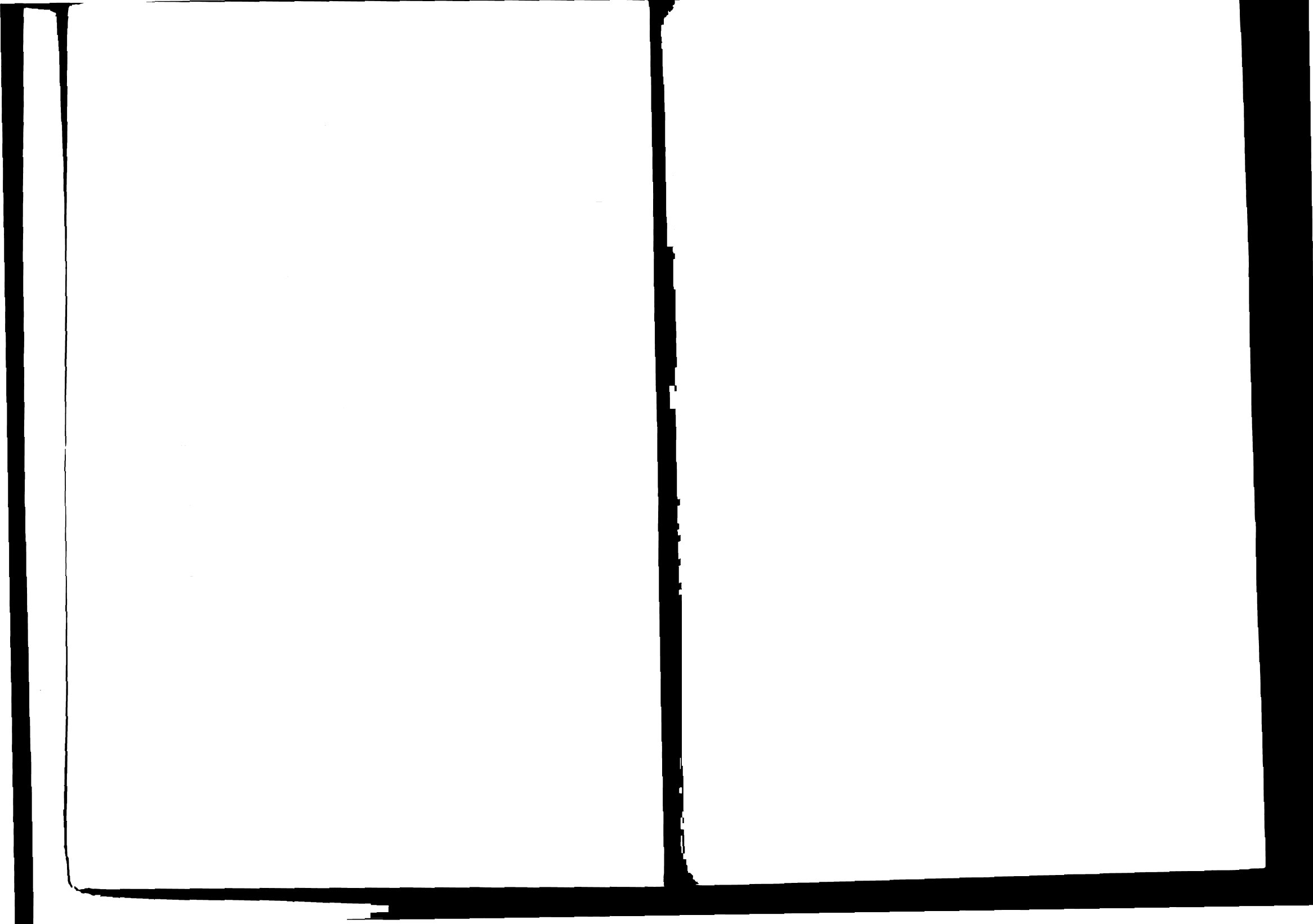
**П0ЗИ-**

както и към нови вътрешни условия и емоции, което

твзъ.и. Според Коста и Мак Край индивидуалната

дacс

прави щастие го ефимерен феномен.



102

щія върху екстраверсияТа г' невротизма

103

позволява

предвиди иіідивидуалпото ниво па щастие 10 години по-

щднН и на миналия век и доминантпо организира изслед-

късно.

Екстраверсията и невротязмьт са чертите с най-

ванията ітрез периода.

Целевите теории *се*

основават

на допускането, ne

силно влияние върху афективния баланс. Самоуважение- то е пред икторът, най-силно свързан с жизнената удов-

усещаііето за щастие е постигнато, когато човек успешно

.е придвижва към гіостиг ането на желаНи резуптаТЧ ИflИ

летвореност. Зависимостга е особено висока в индивиду-

крайни

состояния. Редица

изследвания, третиращи раз-

алистичните културщ, където „Азът” се натоварва с изг-

дичтти **хипотези,**

достигат до безспорния извод, че yc-

лючителна ценност. Уникалните индивидуални нагласи, емоции и когниции са значимо опре7Јелящи оценките за жизнена удовлствореност в тези общества. В колекти-

*пешното* прсснедване на цели генерира щастие. Карвер и Шайер допу скат, че в opганизма съществу ва контролна

система, ко"\*° Oт paзявa размера тіа пpoг peca към целите.

вистичните култури самоуважеііието и жизнепата удов-

Тя пред



позитивен афект,

когато прОгрсСъТ нВА-

ле гвореност са з'ипично съотнасящи се, но сравнително

по-слабо.

вишава очаквания размер или стандарт на системата, до-

ltamo прoгpec, ранжиран като пон исък от стандарта, води

Третата 6asa данни в подкрепа на личностната перс-

до негативен

афект.

Според ВиПХОВен целите имат от-

пектива са генетичните изследвания, които показват, че

поюение към задоволяването на yн tlBe

салните човешки

индивидуалнизе ралличия в усещането за субективно

TtoTjэ бносТи и

са тези,

които пораждат

благополучие са високо унаследяеми. Телеган и съавтори

дъяговременlіо усеіцаііе за благополу чие. Изсведване на

изследват средови’ге и генетичните влияния яърху сга-

Емънс ігоказва,

че успеюното

преследвапе на Ли **HOcTHO**

билни личностни черти (включително познтивния и не-

sначими цели е значим ИЗТОЧН\*\* на щастие. ефикасносТ В

гативішя афект) при моно- и дизиготни близнаци, отг-

Съдържанието

на целите е

с разнична



съавто-

леждани заедно и отделно. Авторите установяват, че

средно 50 % от измереното личностно разнообразие мо-

пора ждането па позитив»\*\* преживявания.

ри съобщават значими фактори, които опосредс

тват този

жо да бъде приписано на генетичното различие. Гене-

ефект.

Цели , КОИТО ПOC ещат вътрешни

(intrinsic) ПОТ-

тично-детерминистки re модели разглежда г ниво ro на

ребности,

като аятономttfi,

свързаност и компетеNтно Ст,

усещапето За субективно благополучие като широко де-

лредсказват iJtастието, докато іtели, отразяващи външіІи

терминирано при раждансто и постуяираз , че фнуктуа-

(extemal) потребности, не

геперират под

сещане.

циите от индивидуалпо-типичното ниво на щастяе са са-

Шепдън И сЪДВЧ’О И доказват, че преживява нията на ком-

мо редки, временни или дорн илюзорни. Според тази

петентност, аВТОНОМИЯ И свързаност

ea осноВополагащи

перспектива хората се научават по-добре да приемат нас-

за щастието. ТрИте качества на

прежияяването

правят

тоящето си равнипtе на щастие, тъй като всяко движение

деня „добъ ” И T9ите tіезависиМо

предсказват

диевтіОТО

далеч от базовата пиния е по-вероятпо да сс дължи на

»озиіивнo настроение,

виталпост и физическо

здраве.

промяна, отколкото на постоянна промяна.

Авторите допускаю, че aкyму лацията

на трите типа tipe-

живявания

през по-голяма

част оТ Bpемето воДи to

на-

*Ценностно-уепеви подход*

растване на дълговременноТо усещане за благополучие.

Специфичен

подкол, разновидност

на целевите мо-

Ценностно-целевата визия кьм щастието е третият

дели, предлага Чикзенмихаяи.

Авторът

іоказва, че инп\*-

основен подкод, който се разгръгца основно през 90-re

104

видуалната включеНОсТ В активности, ври които същест

105

вува баланс между предизвикателството и уменията, мо-

иииц иативнос@ а. И трите са част от емоциопалната ин-

же да породи високо у/tоволствено преживяване на „лее- не” (flow). Подобни активности осигуряват опзимално

телигентнОСТ

Еч ционалната

иіггелигентпост

включва *nem компо-*

ане на

ииео на uoвa инфорМацИя и са източник на щастие16

*нвнтa -* осъзнаване

на собсэвените емоции, регулир

емо-

В заключение може да се обобщи, че основните фак-

собствени Н еМОЦИИt

###### самомотивиране

осъзнаване на

тори за постигане на щастието са наличието на контраст между мипало и настояще преживяване (като второго е по-позитивтіо), лиsностните черти — висока екстраверсия и нисък невротизъм, и успешного постигане на вътреів-

цццТ у другите и регулиране на емощtите на друrme. о ы **таване на собственнте емоции**

базисът за всичко fiPY^\* компоненты на емо-

нобазираізи цели.

Това е

интелигентносТ. Осъзнаването на собствени-

###### ЕМОЦПОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

те емоциИ

означава да осъзнаваш KaKBO

чувствах и ра-

биране как емоциите се отнасят към целите, мислите, no-

Емоционалlіата инь елигеитносз (EQ) е различна от общата интенигентност, изморяана като IQ. Докато lQ

ведението и ностиженията

Хората, които са в досег с емоциите,

са способна ItO- ите с високи

измерва интелектуалната способпост, емоционалната ин-

добре да рЬКОЬОДЯТ СВОЯ

живот. МенидЖЪ

ват на своите

телигентност се отнася до компетентносыа да се иден-

пива на саМоосзнаване се научават да вяр

полезна ин-

’гифицират и изразяват емоциите, да се асимилират те в

чувства и осъзнават, че те могат да осигуряТЇ4 е ЯсНО МИЯ

мисли и Да се регулират собствените и на другите пози-

формация от

Невинаг

тивни и негативнн емоционални състояния.

е вината, когато възникпе проблем ттри папускане на pa-

Емоционалната интелиген гност има важни приложе-

ботник, peopганизаци я на бизнеса или

цри поемане на

пия за ycпexa в широк ганизационната дейнос г



области, включп гелно и ор- динамиката на съвременния

отговорности. В тези ситуации мени/іжъgите трябва да се основават на своите чувсТВа и

свят на бизіlеса важността на емоционалната интелиген- тност често е по-голяма от интелектуагната способност

###### p pyд a ция на собствеііите емоuиіl

за много мениджъри и служитель от високите равнища.

Тази компетентноt т включва ііреднамерено извлича-

С мзкачването на по-висока мениджърска позиция сте-

tіегативнИ

емоции, когато

това из-

пента на взаимодействие с други xopa нараства, а с това и пеобходямосша от способпости да се ръководят те

Re на **пози188^\*** \* глежда подхопяііі°'

ефективно ране на

канализиране на негатив-

негативните емоцИОНБЈlНИ

правилно и да се достига до консенсус. Докато техничес-

sите и фундаменталните бизнес умения са важни и слу-

ните емоции П ВЪЗПИ

избухвания и импулси . У"Р

авлението на емоциите оз-

да балансира своите

жат като базис за вземамето на решение, способността да

нa чaвa мениджър\*Т

да е способен

тревожността,

стра-

се произііасят идеи и се гради разбирателство и доверие е от изкліочителна важност. Неотдавнашно изследване

върху критсриите, които IBM прилагат за подбора на

настроения, така че без покойGТВОТО,

хът и гнея'ьт да не пречат на онова,

напраяено. Мениджърите, кои’£’О могат да управляват

което трябва да бъде

служители, разкрива, че трите най-жслани черти са ко-

своите емоции,

се предстаяят по-добре, защото са cпo-

муникационните умения, междуличностните умения и

106

собни да мисляТ по-ясно. Да се ynpавляват емоцииТR O3- 107

начава не да се по’гискат или оіричат, а да се разбират и

алиясш върху бях е финален компоне нт на емопИонтІ-

се изпонзва тояа разбираііе за продуктивно взаимодейст-

ната интелигентно сТ.

Тази

компетенТнОСТ обхвата

вие със ситуацмяга 22

повл ияван ето на останалите

чрез ефективна комуника-

авление на

конфпиктите.

Мениджърите се

###### Да мотивираві себе си

нуждаят оэ’

социални умения,

за да разбират между

отношепия , да се справят с несъгласието,

Това е способностга да вярваш в бъдещето вопреки неприятнос гите, пречките и дори пълния неуспех. Тази



разрешават общата цел25

и вижват хо ата към

нива на

способност е решаваща за постигането на дълговременни

Изследванията

показват, че хората с висОКИ

cпex

цели в живота или бизнеса. Класически пример са резул-

емоционална интелигентноСТ преживяват пo-гoi \*\* У

татите в застрахователната компаііия „MetLife”, която

в кариерата, изгражпа г

междули чHOcTllИ ВЗбН

наема два типа служитель. Първата rpyпa е с високи по-

моотношения, ръководят по-ефектияно и се наслаждават

казатели по оптимизъм, но с ниски показатеііи за нагласи

на по-добро здраве в сравнение

с тези с ннска емоцно-

за продажби. Втората е с яисоки показатели нагласи за

яална

интелигензТlО сТ.

Заіцо това

е така? *Първо,* nO-

продажби u ітиски по оптимизъм. Резултатите показват,

**СМОЦИОНБЛНО**

иптелигентни те

индивиди успяват в коМ -

че онтимистичпата rpyпa е реализирала 21 % повечс

никирането па своите идеи, иелн и " амереіхия в интерес-

продажби през първата година и 57 % през втората в

нв и настоятелни

начини, KdTO

така карат дру гите да се

сравнение с другата група. Следователно оптимизмьт,

яувстват

по-добре

съответстващ и на о ганітзационната

самомотивирането в много си2aции е по-ценно, откол-

среда. *Bmopo,*

емоционална та иttтелигептносТ

може да

кото някои технически умения

бъде отпесена

до социалните умения, необходим и за

###### Осъзнаваііе на емоциите у другите и емпатия

екипна работа, кьдето индивидите с висока емоіtионална

интелигентносТ са особено умели в дизайна iaa проекги,

ИЗ пълняВане на п КТО С



вства и естети-

Емпатията означава „да обуеш обувките на някой

Ка. *Tpeтo,* opганизационнит е лидери, КОИТО

са с висока

друг”, да се поставиш на неговото място, да разпознаеш '

емоционалпа

интелигентн всТ,

съвмес’гно с ПОЛ8

епящ

чувствата му, без да с необходимо той да ти ги казва. В

организцционен кпимаа’ и екип

по човешки ресурсы, М°-

повечето случаи хората не казват директио с думи какво

гат да повлияяТ отношения та в работната среда, ко\*\*О В

чу встват, а по-скоро го показват чрез тона на гласа, езика

обратен ред могат да поВЛиЯЯі rpy повата и

низациоНна

на тялото и лицевата експресия. Емнатията се гради вър-

Яата емоциоНалн8

интеіхиг снтнОСТ И О Гб

ху самоосъзнаването. Когато си в досег със своите емо-

привързанос т. FMoционалната

интелигентносТ CЪï£tO MO-

ции, това те прави по-лесмо долавящ и разбиращ сьстоя-

же да бъде

за гpyпoBOTO



развИтие, тъЙ EdTO ГО-

нието на другия24

###### Регулиране на емоции re у другите

ляма час г от ефекТ ивната и гладка екипна работа е да се

познават силните и слабите страни на другите и да се mо- лерират силните, доколкото е възможно. Гlакрая, емоци-

оналната инаелигентносТ повлиява опособностите на xO-

Сііособността да се свързваш с другите, да градиш

позитивни отношепия, отговарящи на емоциите им, да

108

рата $а

преси

успяват в копинга cъС еј едови re изисКВбНИЯ \*

109

В захпючение следВа Jta се обобиіи, че целта на ста- *qqzmma за ncuxuam p$l•lнume*

тияТа е да представь емоционалната проблематика В пО’ *p e Дcmaвeнa nO. Г ‹› .i b 6 е р г. А.. С. бенЬ:›іса^іи8.*

фуНкционален и практичен аспект с огпсд обОгаТяВане на



ИНQНВИ БЛНОТО И сОЦИагното поЗіІание на обучаеМите.

*‹р. Kpuu”b. Iloc*

предс гаВено е съдържанието на пяхоИ От Най-честизе

еМоіщОНални съСТОяния, ltOЖTO се НабліоДаВаз’ и BhB В0-

еітната оргаііизация, и В ИНДиВцдуалния ЖИВОТ На ВСеКя

*т fвени по. Й о у д* 6f

*Основни поЬходу 11a*

*нзследване. -*

*Марин f fp uHO8. БА . 2004.*

*ПсихологичесКи изследвания, N• 2,*

*Emotional Intelligence attd COpiH g with*

ВОеннослу жещ. ТЯХНОТО познаВане е пърВата стъпка към

*” Z е i d п С, М.*

*COtitpOif ioy to If ggnjy'"tional*

*Healih*

ТреТиранеТо иМ и Мъд О RОНтропиране за посгигане на по-Висока адаптация хъМ средаТа If удоВнетВореност.

*Occupatio nal Sve.s.s. tn Research*

*Edited hf! А ttlOПiOH А.*

*Management. Series £ditor: Cooper.*

С;*., Cooper С. L., New Ног too IS in С. І•. pp. 218—243, 2005.*

*Management and Grganizatio*

Је у

*o k. С.. F. H•nsaker.*

*New Work, 2001*

*В о w е г, G. Н. Hood and Memory. - American Psychologist. 36, pp. 129-14b, 1981.*

*’ В и я to н а с, В. К., 10. Гunneиpeïimep (ред.) Мсіаология эмо- циїі. НуЬатепьстао Москоаского университета, 1964.*

*Н з ар b, К. ЭynoyVu чcloaeкa. Москаа, МГУ, 1980.*

*D i е n е г, Е., R.* Лmmons. *The Independence of Positive and*

*Behavior. 1"hird Edition. Mc-Graw Ilill. Inielligence. New YOTk: Bantom*

*" G о l е т а Гt, D. filff* ***OtiOПOf***

*onks, 1995.*

*"" С о о k, С., F. H ч •е r. Op.cit.*

*” Goleman, D. (1995). Op.cit.*

*‘” CoOk ц., F. Hunsaker. Op.с !.*

*Negative А ffect. - Journal of personality and Social Psychology, 4*7, *pp. 1105—1I 17, 1984.*

” b i d е m.

*а i о • е . , ]. Ivfayer*

*„ Emotional intelligence ” ImagiHOtiO H ,*

*1990.*

*’ Частта е представена no. С с и н а р, Р., ,Дж. Шиïis. СеМейс- твото н как ба оцелеея а него. ФоиЬацин „ Omaopeyo общество ", С., 1995.*

*Частта е преЬставена no.- Г о л b d е р г, Д., С. ВенЬжамиf, Ф. Крийд. Мсіаиатрия а МедициН€КОта npacmи+:a. 'ФоиЬацин „ Hea- poliaycu и noaebeиue", С., 1992.*

*Частта е npeдcmo8eua по. С к и и а р, Р. и Дж. Клtійз. Moc.*

*А й з е н к, Х. (ред.) Модел за личиост. С., Науку и изсуство,*

*Coynilion, a I'fd Personality , 9, pp. I 8S—2 $ •*

” *С о о k, С.. F. 1-Iunsaker. Op.cit.*

*” Z е i d n е. М. Op.Cit.*

*1987.*

*LÏf С iit Н Н С К у, Q . , Н. Ilacnaлaнoa. Методическо пособие эа*

*работа с българската форма на еъпросниса за оуеика па треаооіг- ността на Ч. Спwібъргъ;і. бАН,* ї 989.

*" Q К iIt О М.*

” *А и з е н г, .У. (ред.), Нос. съч.*

" П а х m о ж.

*” II а к т а м.*

*” Н’з а р д, К. Нос. съч.*

110

11 1

###### АСПЕКТИ НА ПСИХОЛОГНЧНОТО ОСИГУРЯВАПЕ В БЪЛГАРСКАТА АРМИЯ

*Подполковник Петър Петроь*

През последните години се очертаха и се очертават нови за Българската армия тенденции, задачи и ситуа- ции, които предполагат въвеждане и използване на раз- лични подходи за развитис iia ефехтивността на армейс- ката система.

нEoвxoдимocт от психологично

ОСИГУРЯВАНЕ

Един от тези подходи е използването на военнопси- хологичното познание в армейското всекндневие. В този смисьл съществуват редица предпоставки, императивно определяіци и/или налагащи прилагането на такъв тип познания и подходи. По-важните от тях са функционал- ните, професионалните и пснхологическите.

###### Функцпонални

а) Професионализиране на Българската армия. Vскоре- ната й трансформаіщя от институция за всеобща военна служба към една относително неголяма, базирана на чисто іірофесионални принципе държавна организаіщя, което палага съществена промяна в съдържанието и начина на работа на военните психолози — от приори’гет, ориентиран към рисково поведение па наборни войници, към приори-

тети за подпомагане решаването на многообразните и ком

и нейните структури стават все нояече компоненты на една европейска и глобална система за сигурност и противо- действие на заплати и справяне с бедствия от разтгчно ec- тество. Това предполага в частност развитие на воепlіата ни психология по използване от нея на професионални, op- ганизационни и информационни технологии, аналогичиіт с тези я другите армии и в обществото като цяло, с цел по- добро взаимодействие и координатіия с тях.

в) Интегрирането ни в структурите на I IATO. Най- общо това налага изпълнението на стотици конкреттіи изисквания към отделните специфични сфери на дейност на Българската армия. Това пряко засяга начина на орга- низация, критериите и методите на работа, осигуреност- та и ефективността на българската военна психология като важен компонент от управлението и осигуряването на човешките ресурси и тяхната ефективност в системата на отбраната.

###### Професионални

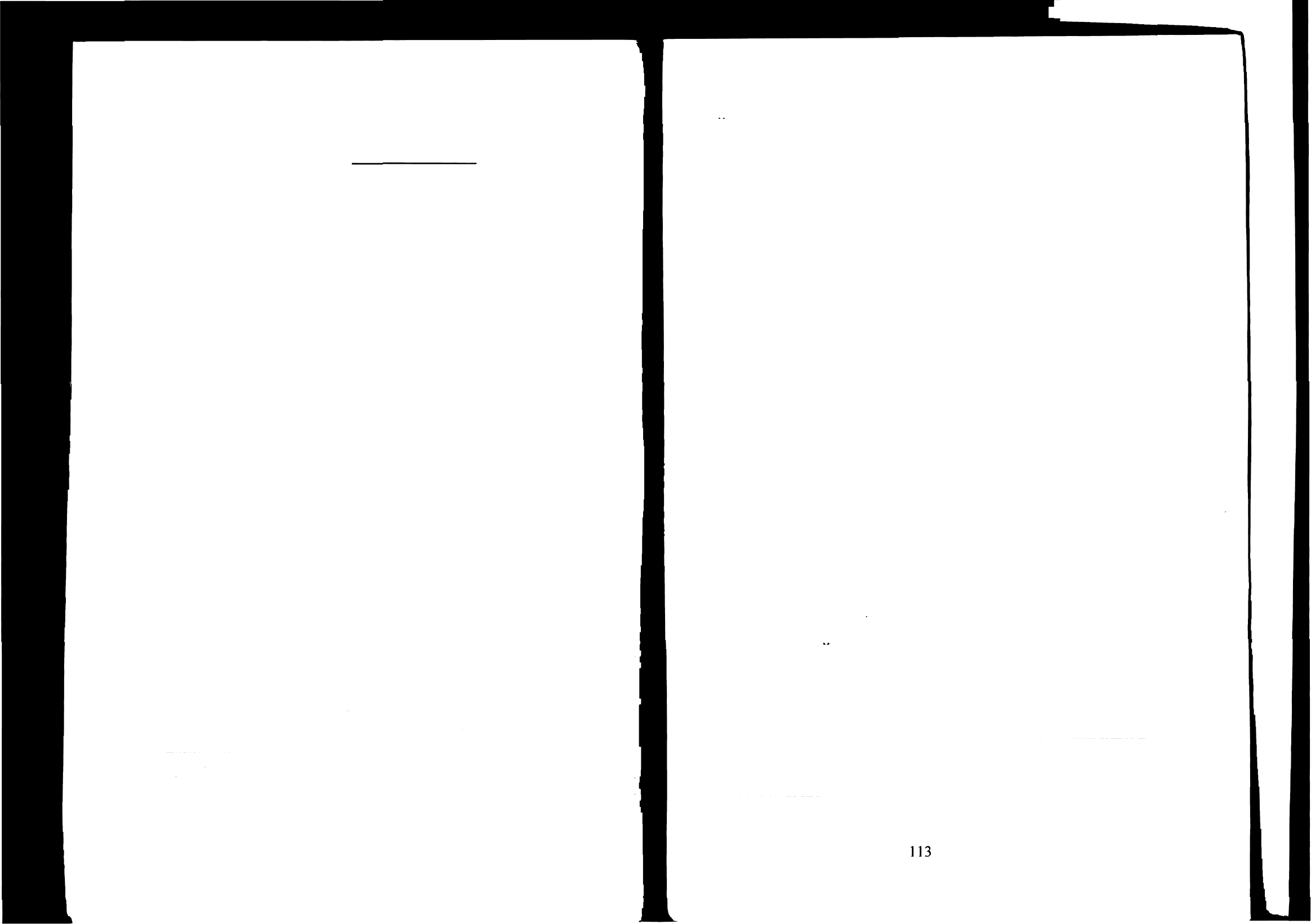
а) Изпълнение на разнообразни по характер и сь- държание задачи от поделенията на Българската армия. Армията изпьлнява задачи с разнообразен спектър, ко- ето предполага както различни параметри на личност- ните качества на военнослужещите, така и различни изисквания спрямо формалните лидери, водещи войс- ковите единица.

6) Работа в условия на различни дефицити. Често из- меренията на деиността са свързани с минимално коли- чество информация, врсме, а понякога и ресурси.

в) Високо ниво иа риск и отгояорност за здравето и

плексни задачи и проблема на различни’ге нива в

" живота на подчинените. Бойната подготовка на войските

армейс- ките организации, както и На проблемите на отдеііните груіж кадрови воепнослужещи и цивилни лица.

6) Бързото и юироко навлизане на нови технологии и тяхната стандартизация и глобагизаіtия. Българската армия

112

винаги е високорискова дейност, предполагала особено внимание в реализирането на процесите на индивидуал- ното и груповото обучение. Ефекгьт на отговорността за живота на личния със гав е феномен, характерен приори- тетно аа армията.



а) Разнообразни условия на дейност, предполагащи различни модели за адаптация. Става дума за адаптация- та към армейската среда и за такава към ролите (позици- ите ) в копкретните армейски структури.

6) Културални предизвикателства. Военната култура поставя редица специфични изисквания спрямо всичкн военнослужещи, независимо от мястото им в йерархията. в) Високо ниво на труднос’і, опасност и риск ііри из"

пълнение на функционалните задължения от военнослу-

жещите. В този аспект това директно и/или индиректно влияе на поведенията и отноюенията във военните групи. г) Повинен риск за поява и развитие на псикологични кризи. Натискьт на средата и правилата се възприемат я преживяват различно от хората в армията и в този смисъл появата и развитието на кризи е неразделна част от управ-

ленлето и ръководството на армейските формирования.

същност и пгинципи

###### НА ПСИХОЛОГИЧНОТО ОСИГУРЯВАНЕ

Психологичното осигуряване представлява непре- къснат процес за установяване, поддьржане и повишава- не на психическата устойчивост на военнослужещите и войсковите единици за справяне със специфичните зада- чи и изисквания на въоръжени re сили чрез система от професионални и организационно-административии дей- ности, стандарти и ресурси.

Психологично’го осигуряване се реализира от специ- ализирани структури и органи с цел подпомагане на ко- маидния състав по изграждане на оптимален психологи- чески климат и вътрешна сплотеност в подразделенията, прилагане на гъвкави командно-лидерски практики и ук- репване на бойния дух, воинския морал и психичното, здраве (благополучие) на военнослужещите.

114

Основни направления на работа на структурите и ор- ганите по психологично осигуряване са приложната и научноизследователската работа; психосоциалните ана- лиза, прогнози и стратегии; разработването и іірилагане- то на обучителни и тренингови програми; разработване- то и прилагането на превантивпи програми.

Принципите на психологичното осигуряване са екипност и мултидисциплинарност; системност; под- държане на професионални стандарти за добра практика; целесьобразност, приложност и адекватност; способносі за непрекъснато адаптиране (гъвкавост).

*Екипност и лтидисциплинарност.* Неразделна част от дейността на психолозите и специализираните структури е работата в екипи по конкретни задачи, проб- леыи и/или казуси. Наред с това често решението на практическите въпроси е резуптат на интегрирането на психологичната наука с постиженията на други науки, кореспопдиращи с конкретността на проблемите.



***Системност.*** Всяко изспедвано явление трябва да се проучва така, че да се получи информация не за отделна негова характеристика, а за минималния пабор от пара- метри, които го характеризираг като цялост. При осъ- ществяване на процедурите за психологични интервен- ции и обучение психолозите и командирите следва да се стремят да оптимизират функционирането и развитието на системата (индивид, rpyпa, организация) не само по един показател и на едно равнище, а на възможно повече иараметри и на повече равнища.

*Іlоддържане на професионшіни стандарты за добра практика.* Психопогичното осигуряване се извъриіва от психолози с образоватепно-кяалификационна степен по специалност психология или нейните области („бакала- кьр”, „магистър” или „доктор”). Всяка използвана методи- ка и процедура за психологично оценяване, иптервеніщя или обучение е обсъдена и приета от професионалната об- щност на военните психолози. За да се поддержат и *повп-* шават равнището и качеството на психологичното осигу-

115

ряване, се използва сис’гема за постоянно повтнаване на квалификацията — следдипломна квалификация, регионал- ни периодичня семинари, ежегодщі наіщонални конфещн- ции, периодичен информаіщонен бюлетин и др. Специа- листа извън системата на Министерството на отбраната и Българската армия се използват и привтічат, ако вътре в общността липсват специалисти с необходимата компетен- тност. При партниране и координаіщя с други специалиста и структури във и извън Българската армия те взаимно се уважават и отлитат професионалната и административната компетснтност на участнитщте.

*Целесъобразност, пршіожност и адеквитиост.* Іlси- хологичните процедури се іірилагат, отчитайки каква е цел’га на провежданата работа, възможността да се пос- тигне практически резултат и доколко адекватни са из- браните специализирани дейности спрямо очаквания ре-

психологични умения, комплексни програми и проекти, научноизследователска дейност.

###### Целеви групи

Дейностите по психологично осигуряване на воен- нослужещите от въоръжените сили се провеждат със следните целеви групя/категории:

* кандидати за военнослужещи на кадрова военна

служба;

* кадрови военнослужещи;
* кандидат-курсанти и сержанти за обучение енноучебните sаведения;

кадрови военнослужеііtи, кандилати за обучение във BoeNna академия „Г. С. Раковски” и учебни заведе-

ния извън територията на страната за срок над 6 месеца;

зултат, мащабите, времето и целевата гpyпa.

*Способност за непрекъснато адаптиране (гъвкавост).*

* кандидати за участие в операции/мисии извыі риторията на страната, включително и от резерва;

те-

Системата за психологично осигуряване на личния състав

от Министерството на отбраната и Българската армия се изгражда по хоризонтала и вертикала така, че планираните и извънредните дейности като цяло и всяка конкретна дей- ноет поотделно да се осъществяват по организационен формат (индивіщуален, групов, общностен) и мехатізъм (по щат, функіціонални групи и структури, програми и проекти), който да води до мипимизиране на необходимите за това човсшки, материални, финансови, информациоііни и времеви ресурси в Министерството на отбраната и Бъл- гарската армия.

пСЪсиДЪхРоЖлАоНгиНчЕ нНоАтДоЕoЙcНuОrСvТНяТвЕxнПEО

###### Дейностите по пснхологнчно осигурявапе

на военносяужеіците от въоръжените сили са психоло- гична оценка, психологична интервенция, обучение в

116

кандидати за изпълнение на кадрова военна служба извън територията на страната (в щабовете на HATO, ООН и Европейския съюз);

* военнослужещи, подлежащи на военномедицннска експертиза по годността им за летателна работа, ръково- дител полети, парашутисти и плавателна служба;
* войскоаи подразделения и единици;
* семейства на кадровите военнослужещи.

###### Психоітоі ична оценка (диагностика)

Оценката е специализирана система от дейности, из- вършвана от квалифицирани специалисти по псиХОЛО- гично осигуряване, която включва изследване, анализ и заключение относно психичните ресурси на военнослу- жещия (индивидуално ниво), подразделенията (групово войсковите единици (оргаиизационно ниво) за справяне със специфични изисквания па военната среда

117

при постънване, по време и при освобождаваііе от кадро- ва военна служба.

Дейностите по пснхологична оценка са скрининг, ди- агностяка, експертна оценка и пporitoзa.

*скрининг.ът* представлява експресна оценъчна пpo-

цедура, насочеіта към изследване на конкретни tісихоло- гични параметри по конкретен повод. Целта му е да се минимизират максимално негативпите резултати в ши- рок кръг професионаліш ситуации. Скринингът е първа- та стьпка от психологичната оценка.

###### Психологични интервенции

Интервенциите представляяат спетtиализирани дей- ности, провеждани от квалифпцирапи специалисти по психологично осигуряване, съгласно стандартите за доб- ра практика. Vсловно могат да се разу елят на дяе гопеми групи: преки и косвени.

Преките вьздействия са съветване; когнитивно бази- рани интервенции; личностно базирани интервенции;

повсденческо базирани интервенции; психотерапии; гру-

*Диагностиката е* изследване на индивидуалните

пово базирани интервенции — дискусия, тренинг, казуси

и/или груповите психични работа в армейската среда дики.

ресурси и устойчивост за със съответен набор мето-

и др.; кризисни интервенции.

Косвените въздействия са консултиране; обучение; средови интервенции; организационно развитие (мисия,

*Експертната оценка* представлява комплексно изс-

ледване на индивидуалните и груповите психични pecyp- си или оценка на психосоциалния климат в контекста на

култура, поведение, политики и др.); сотрудничество и взаимодействие с други специалисти и институции.

Изброените дейности се провеждат по заявка на ко-

изпълнение на

различни видове специфични дейности,

мандирите при възникнала необходимост; по преценка

позволяващо съответни интервенции.

*Прогнозата* е психологиина оценка на динамиката и потенциала за развитие на индивидуално, групово и организационно равнище. Психологиината оценка включва изследване на една или няколко от следните области: личностова, интелектуална, когнитивна, емо-

на психолозите по места или на психолозите от старшите инстанции; при системно нарушаване на дисциплинар- ната практика; при завръщане на контингенти от участие в операции/мисии извън територията на страната; при критични инциденти.

ционална, специфични умения

и интереси на военно-

###### Обучение в психологични умения

служещия, социална

компетентност. Извършва се в

следните случаи: при кандидатстване за постъпване на кадрова военна слу жба; при кандидатстване за участие

В него се включват следните основни области:

* Пониіяаване на лидерската компетентност на ко-

в операции/мисии извън

територията на страната;

мандния еъстав.

оценка на потенциала

за кадрово развитие при атести-

* Повишаване на уменията за работа в екип и екипна

ране на командния

съсз ав; при кандидатстване вьв во-

съвместимост и подобряване на психосоциалния климат

енно учебно заведепие по ред, определен от министъра

sъя яойсковите единици.

на отбраната; при допуск за

ниво на класифицирана

* Повишаване уменията на личния cъcтaв по превен-

информация; при систем но

нарушаване на дисципли-

ция, контрол и управление па професионалния и бойния

нарната практика по преценка на командира (актуален и потенциален риск).

118

стрес.

* Разтіознаяане, повлияване и прогнозиране на рис- ново поведение.

119

g • a б°Ta В мУлтикултурална и многонационална cpe-

a

тите по психологичното осигурявапе се планират и осъ-

* Психологическа подготовка

(обучение, тренинг) за

ществяват по приорите’ги и като се оптимизират според

повишаване

на психичната устоичивост на военнослу-

нштичните човешки, материални, финаітсови, информа-

жсиЈите от специалните сили на видовете въоръжени си- ли.

* Д уГи обучаващи и тренингови дейности съобразно спецификата и необходимостта.

###### КоwплеиснипрДррдщц

ционпи и времеви ресурси. За всяка дейност се посочват необходимите за това координацня, конь рол и докумен- ти, регламентиращи дейността, отчетността и оценката на ефективііостта.

Психолозите, осъществяващи дейностите по психо- логично осигуряване, правят това в две основни органи- вационни форми: посредством щатове — по месторабота

СИКОЛОЗИТО П

сТЦуктурите

по психологично осигу-

според своите функционални задължения, в индивидуал-

ряване реализирam комплексни

превантивни програми и

но щатно място и звено (сектор/секция, направление, от-

проекта в областта на превенцията па рисковото поведе-

деление, тtентър по психологично осигуряване); и чрез

ние; контрола на кумулативния,

бойНия и професионал-

функционални групи (по конкретен повод *ад хок —* за

""^ стрес; психологичното осигуряване *пpeн;w,* по време

решаване на конкретна специфична относително кра’г-

и след завръщане на български re

контингепти, участва-

косрочна задача; по проекти и програми — на Министерс-

щл в операции и МИсии извън територията на страната.

**f4аучноизсле,цоватеЈт ска дейност**

твото на отбраната, Щаба на отбраната, щабовете, наци- онаттните, на междуправителствени и неправителствени организации); постоянни функционални образувания.



гичната

**63tlo** НdЛичните ресурси в областта на психоло-

###### Психоеіогично осигуряване при участие

работа се реализират психологични Ложни изследвания

и/или значими за армейского всекцдневие.

тіаучнонри- възнихващи

###### в операцни зад граница

*Ifeли на психояогичнпта работа*

ОрГаНнЗdцнА напсн\*ологнцдО\*оос"U рлюaнs

При осъществяване на дейностите, свързани с психо-

**ЛОГИНt£ОТо** осигуряване, следва да се планират и осигуря-

ват меобходимите за това }ЭСс си — човешки (брой xopa,

Целта е осигуряване на нормално функциониране на екипа на мисията на индивидуално, групово и организа- ционно ниво и опазване живота на личния състав чрез методите на психологичното оценяване и интервенции.

КВалификация,

подчиненост

и др.), материални

(отпеча-

тани методика и други печатни материали,

пютри, консумативи

и др.), финансови (за заплащане на

Запознаване със и анализ на психологичните пара-

труда, командировъчни и др.),

информацмонни (придо-

метри на контингента.

биване и развитие на знания и уменив за осъществяване на дейностите) и времеви (брой часове или дни). Дейнос-

120

Подготовка и обучение на личния състав. Тестване преди заминаване.

I2 J

Дейност по оіітимизиране на екипите и координаци- ята между тян.

Формираtіе на бази данЈти за контингента.

Създаване на мрежа за своевременно получаване на информация и превантивна дейност.

Проследяване и анализиране на адаптацията на лич- ния Състав към физикогеографските условия на зоната за ОТГоВорнос г и изпълняваните задачи.

ЙсИхологични измсрвания на психоклимата в под- разделението.

**ИНЦИВИ dЛIlO и** групово консулзиране.

Ьключено наблюдение на поведението на личния сьстав при изпълнението на задачи, като конвоиране, патрулиране и постова дейност.

Дейност по осигуряване на условия за ефективно вьзстановяване и почивка на личния състав.

Кризисни интервенции.

*Сьдърмсание на дейността*

Изброени re цели и задачи се изпълняват по време на трите основни периода на всяка мисия: подготовка за из- пълнение на предстоящите задачи; излълненис на зада- чите по време на самата мисия в зоната на отговорност; ротация (процедури по подготовка за реадаптация) и зав- ръщане в родината.

*Подготовка на личиия състив за мисията*

Дейността на психолога при подготовката на личния

* културална адаптация към страната, в която се провежда мисията;
* междуличностни конфликти по време на мисията;
* екипност в дейността;
* командирско-лидерски умения по време на мисия;
* взаимодействия с военнослужещи от други нации по време на мисия;
* описание на основпите рискови поведения на лич- ния състав;
* работа със семействата на военнослужещите по време на мисия в чужбина.

Психологичната подготовка за мисия се планира в предварителната подготовка за мисията съобразно съ- ществуващата нормативна уредба (заповеди и разпореж- дания) и в зависимост от задачите и спецпфиката на ми- сията.

*Психологично осигуряване по време на самата мисия*

Психологичната работа по яреме на самата мисия включва:

Преценка на възможните рискове при адаптацията, взаимоотношенията, бойната дейност (конвои, патрули, контролни постове, охрана на лагерите) и боравенето с оръжие.

Активиране на мрежата за информация чрез ежед- невни срещи, беседи, наблюдения и психологични из- мервания в случай на необходимост.

Реализиране на конкретни психологични интервенции

при индикации за кризи (иНДНD аліlИ ИЈІН ПОВИ).

състав включва следния комплекс

дейности: ролеви иг-

Консултиране на командирите по цялата оперативна

ри; гјэупови тренинги; тестове и консултации.

Основннте въпроси, които се отработват в хода на подготовката, са:

* + очаквани проблеми и предизвикателства в мисията;
  + психологична адаптация към условията на миси-

ята;

122

верига нри заявка, по външни индикации, по информа- ция от колеги и/или собствена преценка.

Участие в инструктажите на патрулите, конвоите и контролните постове в началния период (до завършване на адаптацията) и при увеличаване на напрежението в зоната за отговорност.

123

Ежедневен постоянен контакт с офицерския състав и и готвяне на ежемесечни докпади за **ПСИХОЛОГИННОТО**

обсъждане на възникналите проблеми и възможните рианти за решаването им.

В" състояние на контиіігента.

Подготовка на срещи, брифинги И други

с предста-

Измерване на състоянието на психичния климат в

вители на различните

медии, пристигнали В разіfоложе

подразделенията и конкретни действия за превенция на евентуални сривове.

нието на мисията по указание

шия национален представител.

на командира и/или стар

Ежемесечен анализ на командирско-лидерските сти-

Детайлизирането на

всяка от изброените дейности

лове и конкретни предложения до командването на бата- льона.

включва следните основни компоненти: получаване на

задачата (информация); преценка на ситуацията и избор

Дейност по разширяване на личните възможности за

на модел за оценка или интервенции;

подготовка за дей-

ефективно използване на свободното време и почивка

ността —

планиране, лична и техническа

подготовка;

чрез спортни състезания, филми, книги, срещи, инфор-

осъществяване на

оценяването или интервенцията;

ана-

мации и други.

Ежедневііи интервенции при наличие на данни за увеличаване иа психологичното напрежение сред личния състав по различни ііричини (повишен брой на патрули, конвои и постове, огнево въздсйствие върху личния със- тав и лагер и други).

Съвместна дейііост с офицерите от CIMIC при необ-

ходимост и заявка от тяхна страна.

Подпомагане работата на командира и щаба чрез ек-

лизиране па резултатите; проследяване на последващото развитие и корекция, ако е необходимо; кратък доклад до командира за ситуацията, дейностите и резултатите.

*Ротация и реадаптиция*

В тази дейност компетентностите на психолога вк- Действия за подготовка на личния състав за завър-

снертни оценки за актуалното поведение на личния със-

тав и произтичащите от това възможни рискове.

шване на мисията и препастройка стандартните условия на живот.

на психиката към

По указание на командира участие в различни по ха-

рактер дейности: бойни, ежедневни, представителни и други, като впоследствие се анализират ситуациите и се дава обратна връзка.

Изготвяпе на конхретни личностови профили в слу-

Участие в заключителните дискусии и ралговори за

локализиране на евентуални проблеми след завръщането в Българня **с Центъра по** военна психоіlогия И псИХО- профилактика.

Провеждане на индивидуални и групови интервен-

чай на нужда.

Провеждане на антихризисна работа при происшест-

ции в nocoкa предстоящото и войсковите колективи.

реинтегриране в семействата

вия, аварии, катастрофи, наранявания и други със свиде- • Последващи действия, свърЗани с ВЪЗнИКНdЛlf

телите и участниците в случаите.

проблеми

и затруднения в реадаптирането на личния

Превенция на бойния стрес през цялото време на ми- сията.

Съвместна работа с командировани в состава на ми- сията псиколози.

124

състав (по индикации от психолозите по места).

Обработка и анализ на цялата дейност по псиХОЛО- гичното осигуряване на мисията.

* Изгоз вяііе на обобщен /tоклад за приоритетите в

мисИята, цялостната дейност по **пСиХОЛОГИЧПО'ТО ОсИЩ-**

125

ряване, възникналите трудности и конкретни предложе- ния до съответните управленски нива по повод на психо- логичното осигуряване на мисии в чужбина.

* Несьмнено ііроцесите, развиващи се в хода на самата мисия, ни принуждават да променяме плановете и вижда- нията си относно работата с хората и в този смисъл е нор- мално посочените въпроси да бъдат модифіщирани, а ня- кои изцяло изменени. Същественото в случая е командирът и психологът да бъдат открити, да очакват възможните промени и да не робуват па схемиге, работещи в мирно-

###### ПОСТТРАВМАТНЧНО CTPECOBO

РАССТРОЙСТВО

Подполковник д-р Иван Бонев

Трудно може да се прецени кога хората преживяват *cmpec* и дали дадено събитие води до проблеми в тяхно- то функциониране. Една от дефинициите за cmpec, под-

ходяща за настояіцото изложение, гласи, че стресът е

временни условия, поради обикновения факт, че самата

комплекссн (биологичен, емоциопален и

поведенчески)

мисия е изпълнение на решіна бойна задача в чущtа с‘ірана с произтичаіците от това императиви.

отговор па внезапно, променящо в различна степен оби-

личностга събитие с цел адаптиране в

ограничена времева

рамка към променената ситуаіtия

###### Обіци изводи за психологичното осигуряване

Едно стресово

събитие може да доведе до *криза* на лич-

###### в Българската армия

Несъмнено обемът на психологичната работа е обиіи-

ността (ситуация, в която индияидът преживява неочаК- вана неспособност да използва уменията си за ефективно

решения и справяне). Това е фаза на временна психична

рен м специфичен. Във всекидневието реално акцентите на

дезорганизация, по време на която

личността реоргани-

този тип осигуряване биха могли да се обобіцят в четири

зирасвоите ресурсы и

включва усвоените механизми за

сегмента: деиност, свързана с морално-психичната устои- чивост — работа за формиране на необходимите качества чрез обучение от различен характер; измерване, просііедя- ване и оптимизиранс iia социаюіопсихичішя климат *в* по- деленията; контрол на професионалния и бойния cmpec; нревенііия на рисковете в армеиското ежедневие.

Комплексът от дейности, свързани с психологичната

сэравяне (копинг-механизми). Ако ефективно се справи със стресовото събитие и преодолее кризата, тя *възвръща първоначалното си ниво на функциониране н* дори моше да постигне по-успешно ниво на изява *(личностово раЗ- витие).* В гози случай стресът е полезен. Когато събити- ето рырушава ншіичпите копипг-механизми, то се дефи-

нира като *травматично събитие* **2. l]Ървоначално то** е

работа, предполага и налага интегриране на усилията по цялата командна вериі а на командири и експерти за ус-

разглеждано като „събитие извън но впоследствие се оказва,

обсега па житейския че определепието е

пешно изнълнение на поставените пред воиските задачи и онтимизиране на процесите, протичащи в поделенията. Реално дейността в областга на психологичното осигуря- ване е сплав от усилията на специалистите в тази област и командирнте от всички равннща. Това е естественият

**рестрнктивно,** тъй като не вюгючва събития от всекидне вието, например преживяване на инцидент с автомобил.

Ако стресовото събитие повлиява функционирането

на социума, определя се като *бедствие.* Бедственото съ-

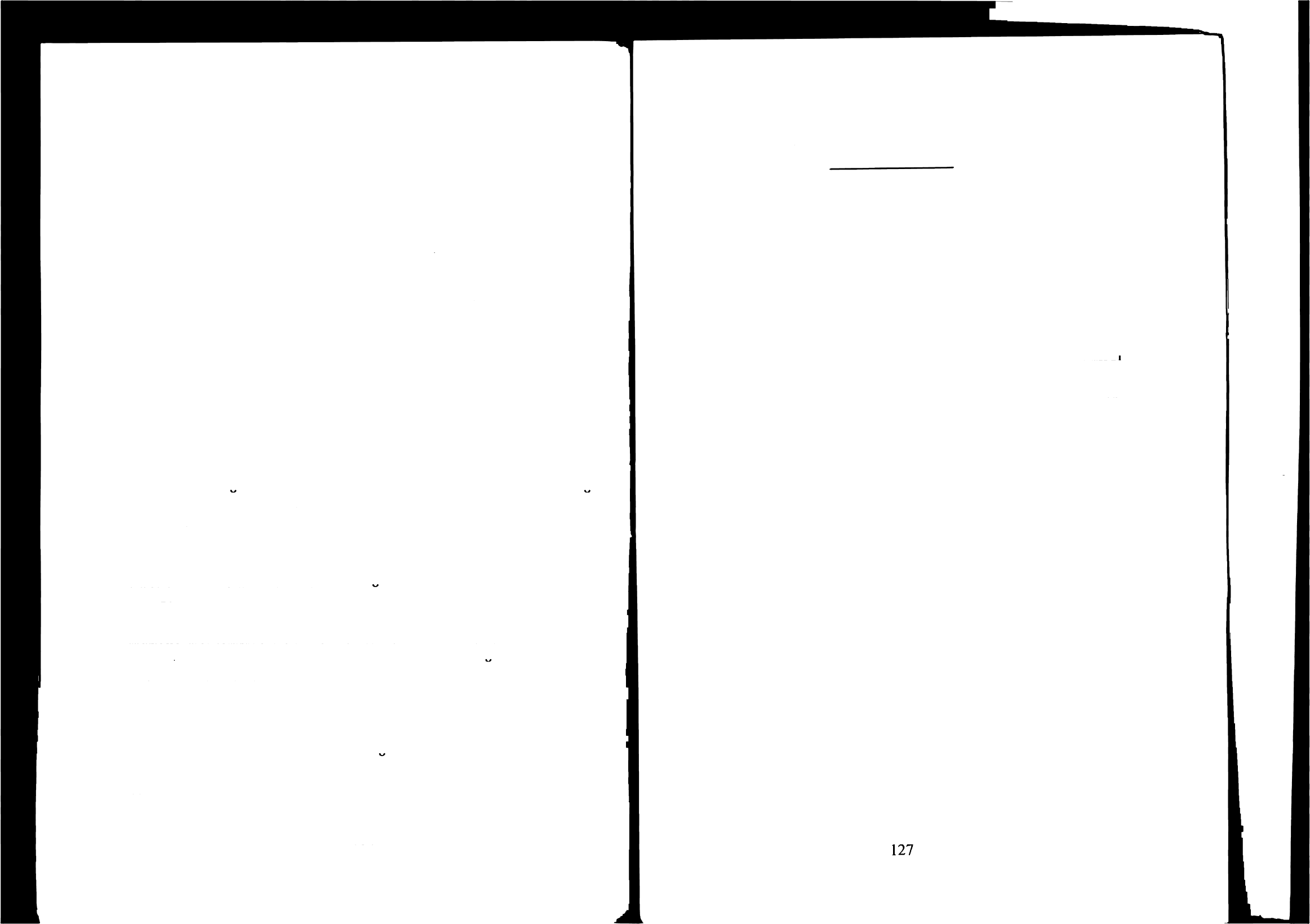
битие по правило е травматично за засегнатите индиви-

път в придвижването на армеиската система към съвре-

ди, но води и до дезинтеграция на

част от обществото.

менните модели на развитие и управление на модерните армии.



126

Критерий за различие е *социалната* значttмост на сьби- тието.

Събитие, уникално по своята ирационюіност и соци- ална значимос”і, е войната. Понастоящем някои воспни

по време на Корейската войтіа. Изследванията се фоку- сират върху огромната преумора, безсънието, стряскане-

действия В ]ЭdЗЈllјЧНИ **TOqKft**

на свега се дефинират като

то от различни звуци, говорііите наруіиения, преживява-

операции, различни от

война, но участниците в тях са

нето на ужас и пълното вцепенение, които Гринер и

подложени на реален боен cmpec и понякога

да се справят с *иегово+о* воздействие.

не успяват

Шпигел обединяват през 1945 г. в диагностичната кате- гория *8оенна невроза. Мьлко* по-късно Корме въвежда

В това изложение се разглежда

един от късните

понятието *ocmpи военни реакции,* замепено през 1978 г. с

ефекти на прсживения травмен стpec — *посттравматич-*

т.нар. *5ойиа м О* а, описваща доста по-ясно стресоген-

нито *стресово расстройство*

disorder).

(post-traumatic stress

ните аспекты па бойното действие’

Войната, която провокира в най-висока степен както

###### Исторнчески ° °°Р на ііроявиз е па посттравматично стресово расстройство (ПTCP) у военнослужещи, участвали в бойни действия

Гражданската война в САЩ (1863 г.) е първото съби- тие, по време на което ПсИКичнОто опустошаване вследс-

твие на „тръпките” от битките е олисано като *бояее’іио*

проявите на cmpec, така и научните изследвания в тази обласг, е водената във Виетпам. Тя донася унижения на участвалите в нея американски войници; непопулярна е и поражда противоречиви оценки. Военнослужещите се завръщат у дома самн, без тържествено посрещане, както през Втората световна война. Въпреки жертвите (над 58 хиляпи души) оцелелите са подложеми на критики и зак-

состояние. Главнияз

лекар па Съюзническата армия Уи-

леймени *како* „убийци” от моралистите и различни попу-

лям Хамънд му дава наименованието *носталгия,* тьй ка-

листки организацищ.

то \*° свьрзва с вродължитслното

отсъствие от дома.

Това е един от примерите, описващ преживяване па

През 1871 г. ДакоСта пише труд „За развълпуваното сър-

завьрнал се от Вьетнам ветеран5: „Разхождайки се по

це”, в който описва

ВОЙници в такова състояние. От no-

улиците на Бостън, в униформа, с всички отличителН

зициите на съвременната психология може да се каже, че по своето естеетво носталгията в действителн ост е пред-

ставлявала тежко депресивно състояние З.

знаци и награди, той се сблъска с демотістранти, които *го* посрещнаха с викове: „Убиец! Колко деца изгори там?”. Връщайки се у дома, брат му го посрещна с думите:

През Първата световна

война е въведено понятието

„Пълен глупак! Защо въобще ти трябваше да *ходию* във

*shell shock* (букв. шок меfi cmpec са около 80

от снарядите). Случаите на трав-

\*'18ДИ, от тях 80 % не успяяат no-

Вьетнам?” Търсейки утеха и компания веиерта в клуба на Америкапския легион, чуваше подвиквания: „Хей,

вече да се върнат на активна служба. По това време cпe-

циалистите са убедени, че военнослужещият прешивхsа

малкия! Как така загубихте войната?”. Страхът и разоча-

рованието нарастват още повече, когато на родна земя

cmpec *всясg,съвне* ца *хрон*н*чно* мозъчно

сь іресение, при-

военнослужещите ьиждат протестите срещу това, което

чинявано от резките атмосферни

бомбени експлозии.

колебания и честите

им е било вменено като нещо смнслено, знатімо п необ- ходимо за родината. Мнозина ветерани започват да под-

на cmpec са отбелязани през Втората

световна войпа (в нацистките концлагери у 75 % от пpe-

лагат на сомнение значимостга и законността на своето участие във войната.

###### живелите), след

атомната

бомбардировха пад Япония и

128

Естеството на тази война повлиява психичното състоя- ние на военнослужещите и поради спецификата на бойните

І29

ДСйствия — врагът там е имал различни „лтіца”, В^ ^ обясняват се с по-високия героизъм, демонстриран от

но сред жеии и деца. Поради тази причина след заврsщане- то у дома *някон* от симптомите на стреса са провокирани от близостга на съпругата и децата, от брачнте задълже- ния, дори от бременностга и раждането на поредпото дете. Ветераните, които са стреляли по жeни и деца, откриват, че не са в състояние да поемат ролите на съпруг, рощітел и защитник на семейните ценности.

Ъ ВdЙки с джип в района на бойните действия, ве- теран предупреждава своя близък приятел, военен лекар, да не приближават бебе, което лежи и плаче близо до пъ-

тя, преди да са проверили зоната. В стремежа си да no-

тях. Около 9 % от жените, участващи в тази война, също развиват ПTCP, въпреки че не са въелечени пряко в *бой-* ни действия. Като цяло посочените процентни стойпости са почти десет ігъти по-високи от стойностите сред аме- риканското население. Нациопалното проучване се съ- поставя с изследвания на xopa, оцелели при бедствия (земетресения, наводнения, пожари, самолетни катаст- рофи, срутвания на сгради, глад, пленничество, интерни- ране в концентрационен лагер, облъчване с радиация), които развиват аналогично психично расстройство.

В доклада пред Конгреса гражданските и военните

могне на детето лекарят излиза

от колата, но тръгвайки

псиколози постигат единомислие, че е крайно необходимо

към него, бива разкьсан от мина. Завръщайки се у дома,

обособяването на ново психично расстройство, отразяваіцо

ветеранът започва

да изпитва страх оз’ нлача на своята

късния отговор на внезапен, неочакван и връхлитащ cmpec,

осеммссечна дъщеря и бива връхлетян от ужас, когато се опитва да я вземе на ръце. След тригодишно лечение и

надвигиаващ *ппво+о* на *преяаsеявгтsя* във всехядневяето. До момента в Диапіостипния и статистически нарьчник за

относително успешна реадаптация, той

пенно да влиза в ролята на „добър” баща‘

започва поете-

психи'іни расстройства в САЩ (Diagnostic and Statistical Manual — DSM-I, 1952 г.) е фигурирала диагнозата „тежка

След тази война повечето изследоватени на човешка-

реакция на cmpec”, изтоіючеиа от втората ревизия — DSM-II

та психика

вече са единодушни, me участието в бойни

(1968 г.). Така я ревизираното гірез 1986 г. трето издание на

действия може да причини екстремен cmpec със сериозни

DSM е иъведена диагностичната категория *посттривма-*

последици яърху психиката

на воепнослужеиіите. След

*тичн• • Fecoвo расстройство.*

като ветераните се завръщат у дома, след няколко месеца

до година у повечсто започват да се проявяват признаци

Обособяването на ПTCP като диагностична катего- рия в крайна сметка дояежда до създаването на Адми-

на посттравматмчен cmpec. lJpeз 1984 г **Конгресът на**

ннстративна система за подпомагане на ветераните. От

САЩ организира

Национално проучване

на реадаптира-

друга страна, те полупават възможност за лечение като

нето на ветераните от Виетнам

(The National Vietnam

страдащи от признато и категоризирано психично расст-

Veterans Readjustment Study — NVVRS), първото обстой-

ройство. Тези стъпки са крайно необходими, като се има

но изследване, целящо

да анализира социалните и пси-

предвид, че до края на 80-те години на миналия век над

хологичните последствия от



участието на страната във

60 хиляди ветерани от Виетнам са се

самоубили

###### войпыа. Изследването

установява значително по-висок

1998 г. бройката е нараснала докъм 100 хиляди

процент на xopa, развили симптомы

на посттравматичен

Тази стойност е почтп два ігьти по-голяма от дадените

cmpec, от първонаиално предполагаемия

15,2 % от

във войната жертви.

3, 14 млн. американци, участвали във войііата7. Процент-

HOTo съотношение е по-високо сред афроамериканците и

В последната, четвърта редакция на DSM (1994 г.) е добавена нова диагноетична категория: ***ocmpa стресова***

испанците,

ОікОякоТо срсд останалите ветерани; факт,

130

*реакция* (OCP), която допълва спектъра на психичните



расстройства, причинени от травматично ст•битие. В съв- реиенната литература двете разстройства ясно се разгра- ничават по своето настъпване, протичане и изява. Понас- тоящем понятията с историческа стойност, като *ocmpa воеина реакция, бойна умора* и *боен (психичен) шок,* се отнасят *към ocmpama стресова реакция, з травматич- нати (военната) невроза по* своята същност е *пост-*

###### Распространение (епндемиологтtВ)

**на посттравматМчното стресово расстройство**

Смята се, че около 80 % от хората, преживели травма, получават признаци на остьр cmpec и това се приема за нор- ма. По принцип в рамките на часове, два-три щіи ИЛИ ДО

седмица повечето oa тях възстановяват обичайния си начин

*тупвматично стресово разстроиство.*

на фуніщиониране и в

говорим за прежияяна

В Русия изучаването на посттравматичното с’гресово расстройство сред военнослужещи датира от около l5 години, след началото на общественото преустройство. Литературни данни сочат, че 10-15 % от военнослуже- щите от СССР, участвали във войната в Афганис сан, са развили посттравматичен cmpec’. Изследване сред участ- ници в бойни действия на з ериторията на Чеченската pe-  показва че у 22 % са регистрирани изразени прояви на ПTCP

ib

У нас iie са публикувани нодробни данни за нивата на посттравматичен c’гpec сред быігарските кошингенти, участвали в операіціи, различни от война. Според българс- ки ретроспекгивни изследваііия 6,6 % от восішослужещите от батальона „Сини каски” в Камбоджа (1992-1993) са раз- виэіи ПTCP''. През 2005 г. с адаптирана българска методи- ка (ВеличКОВ, 2004)12 е изследвано нивото на травмен cmpec у български военнослужещи на мисия в Ирак. Резулгатите показват травмеп cmpec у 14,2% от военнослужещите, разп- ределен по следния начин: 75,6 % — воиници, 15,6 % — cep- жанти, и 8,9 % — офицери' З.

OCP. Други обаче не успяват да се справят със стреса през този период и тогава сэіедва да се мисли за ПTCP.

Посттравматячното стресово расстройство се среща

у 1 до 3 % от населеііието, но се предполага, че от 5 до 15 % реално ГО преживяват, без то да бъде разпознато от специалистите. За САЩ, ПTCP се cpeJ £f у над 1 % от на- селението, или у *бппзо* 2,4 млн. души

По пол разпространението е средно 0,5 % сред мъже- те и 1,2 % сред жените, като може да се наблюдава и у

деца. При мъжете се появява главно cлe/t ііреживяването на травматично събиаие, като участие в бойни действия или малтретиране, докато при жените — след нападение или изнасилване. И при двата пола може да се появи след смърт на партньора, развод или снижаяане на социалния

и финансовия статус.

###### Причинни (етиологични) фактори за появата на

**посттравматично стресово расстройство**

IІървичният причинен фактор безспорно е естеството

По-нови проучвания сочат, че около 10 % от участ-

на *травматичното съдитие.* Това

се потвърждава от

вали re в бойни действия в Персийския залив, 6,2 % от

дантти, че дори

и най-приспособената личност може да

участвалите *в* Афганистан и 12,6 % от участвалите в Ирак американски военнослужещи са с прояви на 31 OCP. От тях рыпределсние го по пол е: мъже — 87 %, а жени — 13 oб•; по възраст: между 20 и 29 години — 56 %, между 30

преживее ПTCP' 6. Травматичното събитие оказва влия- ние посредством своята тежест, продължитеЛНОСТ И cTD- пеіі на експозиция (доза-ефект).

От друга страна обаче много xopa преживяват поре-

и 39 годипи — 43 %; на активна служба са 49 %, а резер-

дица травматични събития през

живота си, но не от-

висти — 51 %". Като цяло тези данни говорят за актуал- ността на проблема за посттравмсния cmpec.

132

ключват ПЗ CP. Това похазва, че събіітието само по себе си не е достатьчно за появата на травмен cmpec. Вторият

133

основен причинен фактор е *личностовата диспозиция.*

Тя включва:

По време на участие в бойни действия се смята, че е

„нормално” и дори неизбежно военнослужещият да пре-

* Субекгивната значимост, която личносгга придава

живее травматично

събитие. IITCP обаче невинами се

на преживения cmpec, т.е. какво място намира преживя- ната травма в индивидуалната йерархия на ценностите l7

оявява след завръщане от бойни действия. Предпола

се, me бойните стресори биха могли **caмll ПО** себе си да не

"Р

Интересен е фактьт, че ако човек преживее травматично сьбитие заедно с други xopa (в група), по-вероятно е да

довеДатДо прояви на психично разстроиство.

ния сочат, че ветераните от Втората световна

Изследва- война до

се справи ефективно със стреса.

голяма степен са протектирани от развиването на ПTCP

* Фамиііна история за близък с преживяно ПTCP

посредством синната социална

подкреіта и високата

(предразположеност).

оценка за участието им въВ войназ а. Тази хипотеза е в

* Проблеми в ранното детство (травмени събития и

съзвучие с

литературните

данни за т.нар. *вторична*

поведенчески отклонения).

*траьма,* появяваиlа сс, когато „оцелелият в дадено трав-

* Личностови черти, като нерешителност, зависи-

матично събитие

впоследствие е набезтязан

катоотгово-

мост, педантичност и перфекционизъм.

рен за случването на събитието или

е въвлечен в двус- 

* Възраст — децата все още не са изградили зрепи ме-

мислени, патологичНИ

и компромисни отношения с фа2.

ханизми за справяне с емоционалните проблеми, а при

торите, причиНили

първичното

травматично събитие

възрастните те са ригидни и не осигуряват гъвкав подход при справянето с траяматичното събитие. Например бли-

Приема се, че важен етиологичен фактор за ПTCP *е лип-*

*подкрепа*’ 2. Оказва се, че посттравме-

зо 80 % от децата с изгаряния развиват ПTCP до 2 годи-

ните обстоятелства и

перспективи (например въЗМОж-

ни след събитиез о, а около 30 % от вьзрастните xopa с

ност за получаване

на социална It психологична помощ,

изгаряния преживяват посттравматично стресово расст- ройство. Освен това въздействието на травмата може да се засили при налична физичсска инвалидизация на вьз-

растните xopa (бопести на сърдечносъдовата и нервната

хармонични семейни отношения, подкрепа от тіартіхьора, висок социално-икономич ески статус, успешна социална интегрираносТ и др.) са важtіи за личността и тази пoCTa-

повка заляга в основата на някои подходи за справяне с

система, проблеми със зрението и др.).

ПTCP. Например,

когато ветеран от

бойни действия

* Предшестващи психологични проблеми и разст-

участва в прыненство с фойерверки и

гърмежи, трябва

ройства (обремепеност): чувство на вина, брачни проб- леми, влошена професионална изява, тревожност, депре- сивност, суицидпи мисли (за самоубийство), вредна унотреба на псикоактивни вещества (например пуша- чите са но-уязвими към развитие на ПTCP), склонност към прояви на насилие, афективни расстройства" и пси-

следтовадапоіърси психологична поиощ, за да не до-

пусне откіпочването на посттравма’гичнО рбЗС,Т]ЭОЙСТВО.

###### Щpдa цц j tt јјц pa звитиeтo на п• сттравматнчно стресово разстройство

теоретични направления разглеждат тези

хофизиологични ii облеми главоболие, болки а гърба,

Няволко

стомашно-чревни оплаквания)\*0 Тези проблеми затруд-

механизми".

няват личността в използването на адаптивни начини за

*Био.1огичното направление*

свързва развитието на

справяне с травмата и така подготвят „терена” за по-

рюстройството с морфологичнн промени в нЯКОИ МОЗЪЧ-

лесната проява на ПTCP.

134

(лимбична

система, хипоталамус, 

135

За) в резултат на травмения cmpec. Тези струхтури са пряко отговорни за контрола върху емоциите и влечени-

непоносимата тревожност причинени от преживяната

и вътрешното напрежение, травма, и така да съхрани

ята и повлияват фнзиологичното състояние и поведение-

своето функционирапе, като предотврати психичпата

де-

то посредством хормони. При cmpec се отделят биоло-

зинтеграция

(т.нар. *първичиа*

*печалба* от защитните

ме-

гични субстанции и хормони (катехоламини, глюкокор-

ханизми). Освен това се наблюдава

и *вторична neчалба*

тикоиди, адренокортикотропен хормон), осигуряващи

от използваните

защитни механизми, проявяваща

се я

готовносша на организма да се справи със ситуацията,

получаването на

компенсации (допъянително съчувсТ-

но ако тяхното количество остане повишено за продъл-

вие, повишено

внимание, помощ И

дори парично обез-

жителен период от време, може да се появят признаци на психофизиологично расстройство. Тази хипотеза се под-

щетение). Тези защитни механизми обаче са незрели на-

чини за справяне и на практика способстват за затвърж-

крепя от изследвания на промените в нивата на биоло-

даване на симптомите.

От друга

страна обапе може да

гични субстанции и в електроенцефалографските записи на лица с ПTCP. Друга биологична хипотеза допуска, че

бъдат заучени и използвани съзнателно, отново посопените компенсации.

за да се получат

при травма се излъчват хормони, които имат опноидеп

*когнитивното іlаправление* разглежда

два психоло-

(упойващ) ефект, чрез който се облекчава преживяването

гични механизма —

класическо кондициониране и инст-

на стреса. В този аспект ПTCP се разглежда като проява

румептално обучение. При

първия определени

стимули !

на абстинентност (когато количеството на опиоидни те

предизвикват

стереотипни

страхови отгоВори.

lleyтpaл

кормони се понижи и тревожностга от травмата отново

ните стимули (нзітример миризма,

звук или зрителни об

се ііовиши).

*Психодииамичното (психоаналитично) направление*

рази), свързвани с травмени стимупИ

на барут, изпасіглване, катастрофа и

в миналото (мирис др.), предизвикват

постулира, че посшравматичният cmpec реактивира не-

тревожност, напрегнатост и страх дори когато травмата е

разрешени конфликти и травматичпи преживявания от

отмигіала. След като се сз абилизнрат,

проявите на ПTCP

ранното детство, които са останали неосъзнати за зрялата

се поддержат

от инструменталното

обучение, което

личност. Тази гипотеза се подкрепя от наблюдаваните

###### представлява

избягване

на определени

стимули, напом-

поведенчески модели и защитни механизми, използвани

нящи за травменото

събиттіе. Така се предотвратяват

от лица с ПTCP. Несъзнаваііите защитни мехаііизми, ко- ито личносша може да използва, за да се справи със стреса, са *отричане* (отказ да се приеме, че страданието е свързапо с очевидно за другите събитие или преживява- не), *репресия* (отстраняване от съзнанието на неприятни

неприятно усещания и мисли, свързани със събитието.

###### Разпознаване (диагНостика) на посттравматичното



желамия, мисли или преживявания, свързани с травмата)

Модобпо на останалите

психични расстройства, Р

*и peгpec* (преход кьм инфантилно поведение, реагиране и

познаването на

ПTCP се извършва посредством консте-

мислене в опита да се преодолее стресът)24 Често регре- сът се наблюдава у деца, преживели травма, като загуба

лации (клЪсТЪ И) ОТ симптомы (признаки). Те се прила-

гат в праКтиката като *диагностични критерии* за иден-

на придобити речеви уменяя или навиіtи за контрол на

тифициране

тіа ПTCP (Използвани са данни от актуални

тазовите резервоари. В крайна сметка затитните меха- низми се включват, за да може личносша да преодолее

птс

136

литерра2тб)у.рпи

източници за /рі агностично

137

описание на

*А. MH* f*носттв е била изложена на травматично*

*събитие, при ноето са били налице следните*



* Преживяване, участие като свидетел или сблъсква- не със събитие, дDвеяо до смърТ, смъртна заплаха, *cepn-* озна увреда или заплаха за физическата цялост на инди-

вида или други лица.

в Повтарящи се, стряскащи сънмща за събитието.

*Забележка.’* flpu малки деца — може да споделят за кошмарни сънища (с чудовища).

* Внезапно чувство, хато че ли травматичното съби- тие ее повтаря (ожиьява), съпроводено с илюзии, халю- цннацнн и ретроспехтивни епизоди (Лashbacks), които може да се появяват също и при събуждане от сън или
  + Реакцията на личностга страх, безпомощност или ужас.

е включвала интензивен

при интоксикация с психоактивни субстанции.

*Забележка.* При малки деца може да се паблюдава

*Забележка.* У деца тази реакция може да се прояви под формата на дезорганизирано или ажитирано поведе- ние.

ТОЗИ Rлъстър описва ясен и доказан причинен фактор

— събитието. Тук се отнася г травмиращи за почти всеки човек събития, нато:

— реалпа заплаха за живота, сериозно нараняване или

нарутаване на физическата цялост в резултат на нападе- ние, насилие или злополука в личен план, или събития,

драматично поведение, свързапо с травматичното съби-

mне.

* Интензивно вътрешно напрежение и cmpec при из- лагане на събития, които символизират или прпличат на аспекти от травматичното събитие, включително при го- дишиини от него (например гръмотевипната буря и празненството с фойерверкл папомнят за участието в бойни действия).
* Физиологична реактивност след излагане на съби- тия, които символизират яли приличат па даден аспект

засягащи (включително

смъртен изход за) съпруга, деца-

от травматичното събитие (например жена, която е била

та или други близки родНини и приятели;

* внезапно разрутаване на дома или общността;

изнасилена в асансьор, се облива в пот, когато влиза в асапсьор).

* среща на друго

лиqе,накоро прешивяяо

травма-

Макнейли провежда лабораторен експеримент, в

ТИино събитие, или научаване на информация за негово- то сериозно нараняване или смърт (убийство) в резултат на нападение, физическо насилие или злополука.

*Б• Траемати•в•то събитие постоянно се* ***eъynpouзвe ждa* ло *eд*іі*н (*нл*и пОвече)*** *от следните начини*

* + Повтарящи се и натрапливо нахлуващи в сознание-

ТО сТЦЯскаіци спомени от събитието под формата на oб-

който участниците трябва да назоват колкото е възможно по-бързо цвета на думи, изписани с различни цветове. Taxa *се* установява връзка между сьдържанието на думи- те и латептното време за отговор. Експриментът се про- вежда в две групи — ветерапи от бойни действия и в кон- тролна група. Резултатите показват, че ветераните със симптоми на ПTCP са по-бавни при обозначаването на цвета на думи, чието съдържание е свързано с някакво травматично събитие (например чували за трупове). Съ-

щият ефект е установен и ітри жертви на изнасияване.

Ни, МИсЈІЕ или усещания.

*Забележка.* При малки деца — повтарящи се игри или Ис HKП, В хоито се изразяват теми или аспекты от трав- мата.

Повторного преживяване се обяснява с невъзможностга на пичността да приеме, осмисли, преработи и интегрира преживяната т ма в общата си житейска схема от цен-

вярвания

138

139

***В.* Постоянно *избяzване на*** *cmимynu,* ***свърз****они с*

***шряамашп,* am** *обща* ***скованост в реагирането*** *(липс- вала преди травмата), изразени чрез три*

*(или повече) от следиите действия*

* Усилия да се избягват мисли и чувства, свързани с травмата.
* Усилия да се избягват дейности и ситуации, които предизвикват спомена за травмата.
* Неспособност да се припомни важен аспект от травмата (психогенна амнезия, при липса на данни за мо- зъпна увреда).
* Значтіо намалени интереси кьм или участие в дей-

ности, които до травмата са били важни за личността. *При*

Хипервигилитет (свръхб ДНОсТ).

* Преувеличена реакция иа стряскане (засилен старт- рефлекс).

***Д. ffpobъ yжy*tn*eя yocmrna на*** *проявите,*

*onисани еъв втория! Remия*

*и четеъртия нлъстър, е над един* эіесец

*Е.* ***Дисфуннциятп урууи*нл*ва*** кдинично значіtи

*дистрес или в;чошавпне*

***важна*** *област от* ***индивидуалното*** *фуукциояиране Забележки:*

*малки дeуa -* може да се проявит със загуба на наскоро придобити тоалетни навици или езикови умения (реч).

* + Чувство на откъснатост или отчужценост от други-

те.

Уточнява се дали

наборът от симптоми мата.

За информация на

ПTCP е с отложено начало — ако

се появи поне 6 месеца след трав-

специалистите, рабоi ещи с деца, е

се проявяват по

* + Ограничен обхват на афекта (наі7ример вече са нес- пособни да изпитват любов).
  + Чувство за безперспехтивно бъдеще (вече не очаква да има кариера, брак, деца или дълъг живот).

Последните ари точкя се обозначават още като *емо-*

важно да се обобщи, че ПTCP у деца

различен начин от този при възрастните. Тиітични приЗ- наци са тревожността, проблемите със съпя (кошмара с чудовиіца), поведенческите

перактивііост, изолиране от близките, апатия, крясъци и

*ционална притьпеност* (numbing). Ин’гересно е да се от- бележи, че възпроизвеждането на събитието (симптомы

агресивност), тахикардията на артериалното налягане.

(сърцебиене), повишаването Някои травматизиранИ деца

от втория кііъстър) и емоционалната притъпеност не се

започват да си мислят, че

никога няма да станат като

проявяват едновременно — личността се „люшка” между коіимарните спомени за травмата и чувството си за от- чужденост и безперспективност.

*Г. Ностоянни cttмnmoмu на увеличена еъзбуда*

възрастните. Те може да загубят вече усвоени дейности, като говор ипи хигиенни навици. Също така е необходи- мо да се има предвид, че децата не умеят да говорят cBO- бодно за тревогите и проблемите си, особено в случаи на

преживяно от тях физическо ипи сексуално насилие.

**(лплсвящп *преди травмата)***

*Раsлич ията* в

диагностичните критерии за ПTCP,

с нвлпчпе *на поне два от следните белега*

прилагани в класификациите DSM-IV-TR и МКБ-10, са в

* + Трудііости при заспиваііе и поддържане па съня.
  + Лесна раздразните іност или изблици на гняв.
  + Трудност при концентрация на вниманието.

140

три пункта:

1. Критерий за травматичпо определено като ситуация или заплашващо или катастрофално

141

събитие. В МКБ-10 то е събитие „с необычайно естество, което причи-

иява екстремен cmpec у почти всеки”. Определението е сходтіо с дефиницията в предишната класификация DSM-III-R, но не се използва в DSM-IV-TR.

* 1. Сівіптоми на увеличена вьзбуда (от че гвъртия кльстър на DSM-IV-TR) не се изискват в МКБ-ІО.
  2. Критерий за минимална продължителност над 1 месец, залегпал в DSM-IV-TR, не се изисква в МКБ-І0.

###### Особености в динамиката на ПTCP

*Начало.* Посттравматичното расстройство се развива известно време след сьбитието. Може да настъпи след отзвучаване на острата стресова реакция или да се появи, без да бъде предшествано от нея. Латентният период (времето между травматичното събитие и първите проя- ви на разстройството) е от една седмица до няколко ме- сеца, обикновено до шестия месец.

*Тип.* ПTCP е остро, ако призиаците са ншіице до три месеца след **травмата,** хронично — ако се появяват до шес- тия месец, и с отложено начало — ако симптомите се офор- мят след шестия месец. Ако е изминал период след трав- меното събитие, пo-roпmi от шест месеца, може да се мис- ли за ПTCP само при наличис на обекгивни признаци (симптоми), описани в клъстърите, и се изключи друго психично иля неврологично (мозъчно) расстройство.

*Протичане.* Проявата на признаците е флуктуираща (променяща се) и обикновено се засилва при преживява- не на нови стресогенни събития.

*Прогноза.* След третата до петата година от разпоз- наваието на ПTCP общо окопо 80 % от хората се възста- новяват (30 % оздравяват след терапия, а 50 % се възста- новяват спонтанно, като остават незначителни наруше- ния), но около 20 % остават с проблем (10 % все още са с умерено изразени симптоми и 10 % се влоюават)27 (фиг. 1). Усложненията се изразяват в рисково поведение (криминални прояви, вредна употреба или зависимост към ПAB, прояви на насилие, опити за самоубийство),

142

влошаване на соіtиалното функциопиране като цяло или поява на психологични проблеми и расстройства. Като цяло прогнозата е по-благоприятна, ако разстройството настъпва бързо, липсват предразполагаііщ

дащи психологични проблеми, социалната подкрепа е

силна и не са налице други (тепесни или психични) рас- стройства.









0 5 1 0



Фиг. 1. Динамика на симптомите на ПTCP

###### Разгряничаване на IITCP от други психични расстройства

На първо място, трябва да се установи дали лицето с признаци на ПTCP е преживяло черепно-мозъчна травма

143

по време на събитието. Мозъчната увреда може да се прояви с белези, сходни с тези на травмения cmpec.

Второ, трябва да се събере информация доги лице-

Четвърто, важно е да се разграничи ПTCP ОТ *CИf ЛИ- рането,* което не се приема за психично расстройство. То

се разпознава по наличието на ясна цел: наііример избяг

то е употребило алкохол, наркотично вещество, пси-

ване на отговорносТИ

(военна служба, наказание или

хотропен медикамент или друго психоактивно вещест- во; техните ефекти, особено при интоксикация, може

приезда); стремеж за получаване на

проблем в социално-икономическия

компенсация (при статус); явно несъ-

да наподобят призпаците на посттравматичното расст-

ответствие между оплакванията и обективните

признаци

ройство.

Трето, необходими са сведения (от лицето или него- ви близки) дали страда от друго психично расстройство.

на състоянието; липса на C;fiTp ДНИЦес т во П И НГОВО d

и несъгласие с набелязаните терапевтични мерки.

В обичайната практика тези состояния се разграни-

То би могло да имитира или да промени проявите на ПTCP, ако протича успоредно с него. Расстройства със сходна изява са: някои невротични состояния (обсесив- но-компулсивно расстройство, генерализирано тревожно

расстройство, дисоциативно расстройство); личностови

чават от ПTCP при консултация от специалист



###### Терапевтични подходи при ПTCP

психиа

расстройства (психопатии); расстройства в адаптацията

Терапевтичните

подходи при ПTCP са

основани на

(включителпо реакция на скръб при загуба на бпизък); афективни расстройства (депресия); трайна промяна на личността при катастрофални преживявания.

Заслужава внимание разграничаването между ПTCP

*п трийнита промяна на личиостта след катастрофил-*

принципа томна opиентираііосТ^'.

— незабавносТ, блИЗОсТ И

симп-

*по травматично събитие* (пребиваване в концентрацио-

*Принцип на нормализицията.* ПTCP ВКлючва различ-

нен лагер, мъчение, бедствие, пленничесіво или залож-

ни модели на приспособяване

със специфични

за хората

ничество със заплаха за убийство). Промяната на лич-

емоции, мисли И

поведение, но общото за всички е, че

постта може да бъде хронична, необратима последица от

това са нормални психологични реакции, хоито са болез-

ПTCP, но може да се развие и без да се премине през фа-

нени, объркващи

и често недобре разбирани както от

зата на това расстройство. Отличава се от посттравма- тичния cmpec по постоянната, явна и необратима промяна

окопните, така и от самите страдали.

*сътрудничество.* Той *е*

особено важен

в цялостния светоглед и поведение, водеща до ригид-

при работа с жертви на

насилие, където

преживяното,

ноет, неадаптивност и нарушаване на междуличностово-

yceщането за унижение,

безпомощност и заплаха за жи-

то, социалното и професионалното функциониране. Промяната на личността трябва да е с давност поне две години и да не е признак на съществувало психмчно рас- стройство (с изключение на ПTCP). Интересно е да се

вота дълбоко накърняват устоите и активностга на инди- вида. Този приНц ИП цели да се постигне здрава взаимо- връзка с пострадалия, за да бьде успешен терапевтични

ят процес.

отбепежи, че има данни за посттравматично стресово

***Принцип*** *на*

*»ь ьуалносттп.* Всеки индивид иua

расстройство, ііастьпило след 30-годишна давност на преживяната травма.

144

свой уникален cmpec, който се

път на възстановяване от повлиява от личностовите

145

травматичния ресурси, cne

цификата на ценностите, придаващи смисъл на живота и ефективните стратегии за справяне.

*Ириицип на интердисциплинарния подход.* Признава приносите на медицината, психологията и фармакологи-

пълноценен сън, дори и с **пOMOIП,Ta** па медикамент. Идея- та е пострадалият да се откъсне от източника на cmpec а, като усвои поведенчески отреагиращи и релаксиращи

похвати, както и методи за преформулиране на ирацио-

ята, като включва приносігге на груните за самопомощ в

налните убеждспия на обреченост,

безсмисленост или

културалната общност и позитивните фактори от нейната

песимизъм. Тук е важна подкрепата от страна на околни-

социална динамита.

те (приятели, близки). Груповата

и семеіната терапии

*Принцип на семейного участие.* Семейството може да окаже ефективна помощ за преодоляване на ПTCP при следните условия:

ако приеме, че проблемът не е само на страдащия

също са ефективни. *Груповата терапия* е с добри резул- тати у ветерани от войната във Виетнам. Организират се дискусионнн групи (rap groups), в които ветератіите имат възможност да споделят преживелищен опит и да вентя-

иовек, а всички имат принос със своето поведение;

лират потиснатите

емоции от бойните събития. *Семеи-*

- ако всички се стремят не да обсъждат и търсят при- чини за випа, а се ориентират към постигане на решение

*ната терапия* укрепва съпружеските отношения особено

в периоди на обостряне на симптомите. *Хоспитализира-*

за активно действие;

*нето* е показано

при сериозна промяна в поведението и

— ако има добра емоционална връзКа между членове- те на семейството, осигуряваща свободно говорене, без упрек, с емоционално съчувствие, подкрепа и разбиране,

психотични елементи в преживяванията, риск от самоу- бийство, прояви на насилие и продължително преживя-

ване на тревожност, потиснатост и социална изолация.

че емоционалната болка и страданието променят поведе-

*Техники на емоционална*

*и социална подкрепа.* Идеята

нието;

— ако се осъзнае, че емоционалната грижа и подкре-

е да се възстанови психичният баланс в преживяванията

на пациента и в неговата самооценка. Тези техники под-

пата са по-важни от даването на съвет и материална си-

помагат

възстановяването на социалната адаптация, иц-

гурност; .

тегрирането на психичната травма с нов екзистенциалеп

— ако се осъзнае необкодігмостта от професионална

смисъл, за да се постигне

личностово израстване. С yc-

помощ от специалист, който да се ангажира с изготвяне- то на цялостеп терапевтичен план (фамилни и индивиду-

nex се прилагат подходи като динамичен, когнитивно-

поведенчески и хуманистичен.

ални сесии и медикаментозно леченпе).

*Техники, поЬобряващи общото здраве.*

Тук се отна-

*Техники на психологична интервенции*

сят физипеската активност, създаването на здравословен

режим на хранене, разширяването на дейности, подобря

ващи качеството на живот

и подпомагащи

себереализа

*Клиничии техники.* Полезна *е кратковременната психотерапия,* свързана с когнитивния подход, която

цията. Идеята е да се развият личностовите ресурси за

активен живот, поемане на отговорност и самопомощ.

обезнечава подкрепата и защи’гите на личността. Тя ми-

*Техники с о5разователен характер.*

Включват o6-

нимизира риска от възникване на зависимост и хронифи-

съждането на книги, **фИЛМИ,**

статии, чрез които

специа-

циране. Важен момент е преодоляването на отрицанието,

листът обяспява връзката между тяло

и психика, как

което пострадалчят използва като заііцітен механиЗъм, за

стресовият отговор нарушава

ф НКцИонирането и води

да се постигне откъсване и релаксиране. Необходим е

146

до поява'га на симптоми. Обучението включва усвояване

147

нa yMeния зa здpàBOcлoвeп HaЧИH нã жиBoт, зa eфeктиBHO пpeoдOJlЯBaнe нa житeñcxиTe 3aтpyднeния, зa тQaHcфOp- мnpaнe нa cтpeca B пpeдизBикaTeлcтвO 3á б3BиTиe и 3a ycпeшнa coциaлHa itHтerpиpdïlOcT .

BиcoкoeфeкTиBHИ ca мeдикaмeHтитe c aнтидeпpecи-

" *Б o н e в, H., Й. Йopдaнoв, 3я. Cmoeвa. Mиponobdъp:ycau и onepa- yuu.’ пcuxoяoгuчнa oцeuкa нa mpaeмeн cтpec y ыiгapcкu вoeнuocлyжe- щи в Hpaк. — Boeннa мeдицинa, uзeънpeòey Up. 2, 2005, c. 4 I-51.*

*" M c C u t c h e o n, S., M. Jakupcak Providing Care to OIF/OEF*

*Yeteraпs. Seattle Department oJ Psychiatry ana ьenaviorai sciences,*

*USA, 2006.*

*” H e I z e r, J., L. Robiпs, L. McEvoy.* I off-гroumpïic *stress Disorder in the General Population. New England Journal of Medicine,*

BeH (пoBишaвaщи нacтpoeHиeTo) eфexт и aHкcilOлиTичnи-

*317, 1987, 1630-1634.*

*ue er, E. Carrol. Etiology of Post-*

cнижaвaщи нaпpeжeниeтo) пpeпapaTи, кoитo ce пpeд-

*' G a I I a g h e r, M., R. Nelson, In.’ I-Iaпdbook of Psychology, 2003, Vol.3, Ed. by J. Wiłley and Soпs, Inc., p. 442.*

*J a c o b s o п, J., A. Jacobson, In: Psychiatric Secrets,* 2002, Ed.

*" F o y. D., R. Sipprelle, D. R*

*Traитatic Stress Disorder in Vietnam Veterans. - Journal of Consulting*

*and Clinical Psychology, 52. 1984, pp. 79—87.*

*H a I e y, C. Treiment Implications of PO$t-Colitbat StrCSS Response Syndromes %r Mentał Health Professionals. New Work Brunner/Mazel, 1978.*

*” K e a* n *e, T., R. Gerardi, S. Op.cit.*

*by Hanley aпd Belfus, Inc, Philadelphia, p.* ï20.

*B o u r n e, P. Men, Stress aпd Vietnam. Bostoп.- Little, Brown,*

*H e I z e r, J., L. Robins, L. MCf•VO). Op.cix.*

*” H o b f o 1 1, S., C. Spielberger, S. Brezni*iz*, C. Figley, S.*

*FolLan,*

*’ B. Lepper-Green, D. Ivfeichenbaum, N. Milgram, I. Sandier, I. SOf’DSOИ,*

*B. van der KolL War-Related Stress. — American Psychołogyst, 1991, 46,*

*Veterans. New Yor( BrunnerlMa ef, 1978.*

*F i g I e y, C. Strangers at Home. Vietnam Veterans Since the War.*

*pp. 848—855.*

*” C o h e n, S., T. Wills. Stress, Social Supporlq and the*

*Bu erin*

*P. XXV and p. 263, New Yor( Praeger, 1980. I b i d e m.*

*Process. — Psychological Bulletin, 1985, 98, pp. 3]0—J57.*

*” F o y, D., H. Resnic, R Sipprelle, E. Carrol. prerпilitary,*

*Militat'y aпd*

*K e a п e, T., R. Gerardi, S. Qиinп, B. Lite. Behavioral Treatment of Post-Traumatic Stress Disorder. Ne*тг *Yor( Wiley, 1992, pp. 87-97.*

*H a I I o c ( D. Hell. Healing aпd Resistance. Farmiпgtoп, PA.’*

*Posmiililary Factors in the Development of Combat-Related Post-Traumatic*

*Svess Disorder. — The Behavioral Therapist, 1987, 10, pp. 3-9.*

*" K a y. J., A. Tasoan. Iп.’ Essentials of Psychiatry, Ed: Johп Wiley*

*Ploиgh Publishing. 1998.*

*И a p a c т o я н o в, Г. doeн cmpec. - Boeнeн :ж:ypttmi, 2000, H.• 4.*

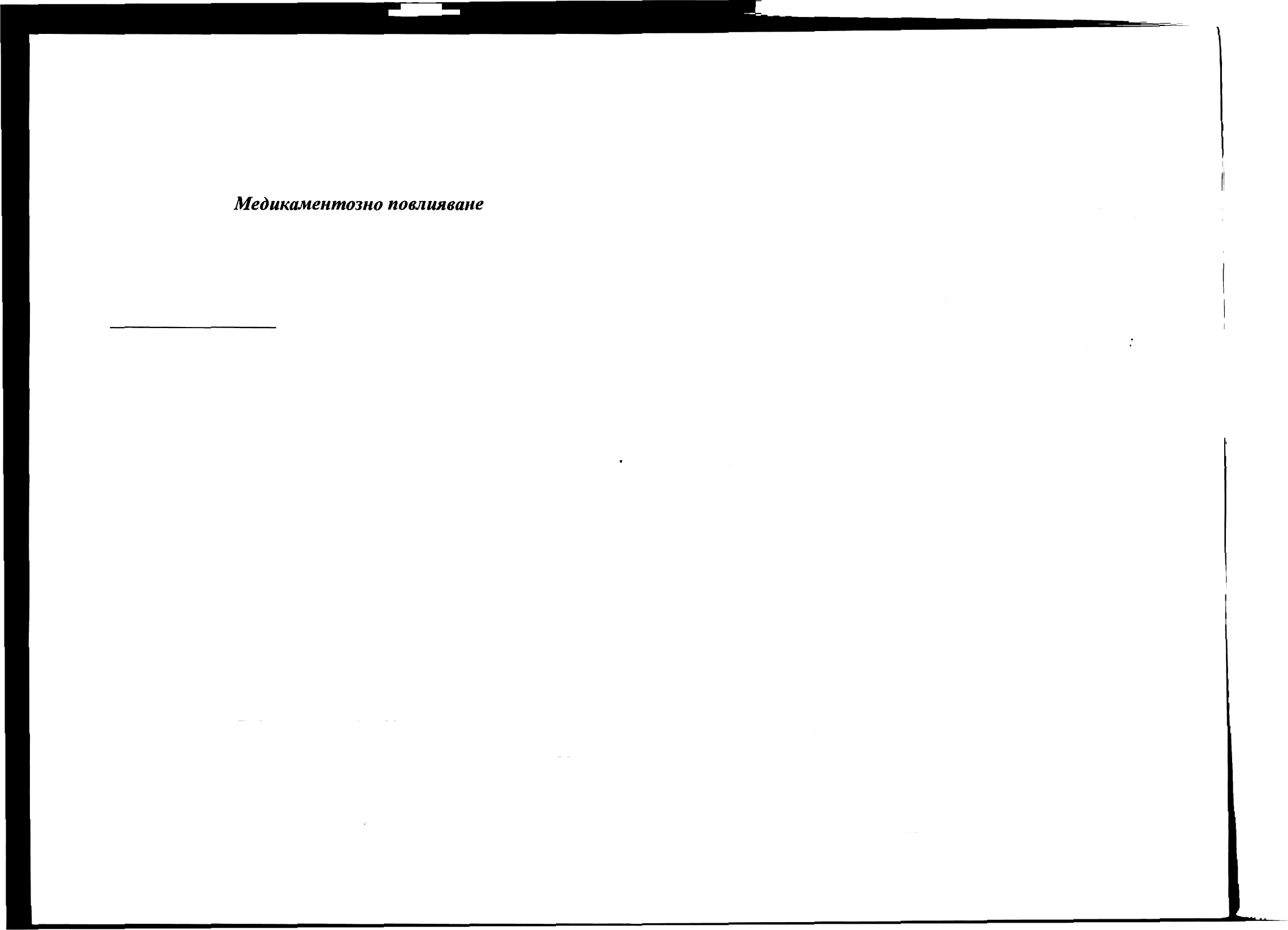
*" T a p a 6 p u н a, H., E. Лaзe6нan, M. 3eлeнoвa, B. Aгapкoø, E.*

*& Soпs, Ltd., England, 2006, pp. 627—635.*

*” The Gale Encyclopedia of Psychology, Strickland, USA, p. 634.*

*2001, Ed. by B. R.*

*Mucco. HciaoлoгuчecKue xapaкmepNcm$łKH лuц, nepeжившиx вoeнньiîí cmpecc. - Tpyды Инcmumyma Hciaoлoгuи PAH, M, 1997.*



*" У з y н o ø, Cm. MeòuцuttGKO Ocигypяaaнe нa фopмupoaaнuя om*

*Boeнua aKaдeмĞ „Г.C. Paco cки”, C., 2004.*

*” B e л и ч K 0 8, A. Memoд зa oцeнca нa пocmmpaeмamични cmpecoaи cuмnmoмu. Изò. нa Hнcmиmyma пo ncuxoлoгuя нa MBP.*

I48

*Diagnostic aпd Statistical Manual—IV TR ifext Revision)*

*Copyright 2000. American Psychiatric Assotiation), Meж apoднa cяacuфикaцuя нa 6oлecmume — X peвuзuя, Глaea 5. Пcиxичн• ° noøe-*

*дeнчecnu paзcmpoucmøa. Kл•"u"•u on•ca"u • !"a\*"oc\*"""" >""\*"‘ нuя. lfeнmъp зa cъrпpyòнuчecmao cъc C3O пo пpo6яeмume la ncuxuч-*

*нoтo yдpaвe. C., 1998.*

149

*” М С N О 1 I у, R. Selective Processing of Thteat Cues in Posi- Traumatic Stress Disorder, - Journal ofAbnormul Psychology, 1990, 99, pp. 398—40б.*

Л о *г L, І. Levy and Saul Rosenberg. Essentials for Litigating Posl-Traymatic Stress Disorder Claims, UCSF, USA, 2003.*

*L i f t о n, Advocacy and Corruption in* fhe *Неа ing го er у Hills СА 1976*

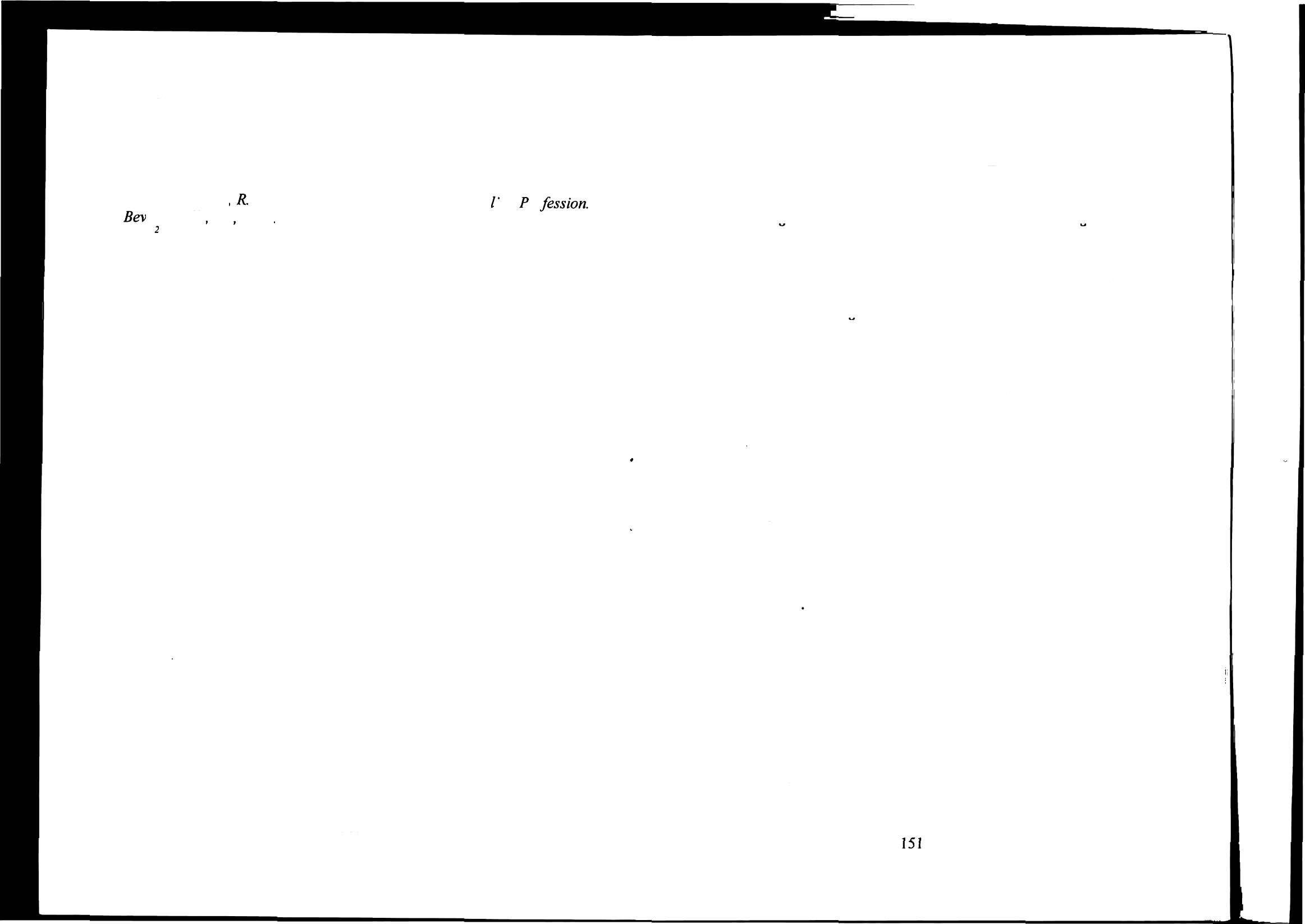
*ж а у, Ј., А. TaSmay. Gp.вit.*

ВЪВЕДЕНИЕ ВЪВ BOEHHATA ПСИХИАТРИЯ

Подполковник д-р Иван Бонев

Военната психиатрия е специфичен раздел на психи- атрията, които разглежда психичните разстроиства в

контекста на армейската среда . Нейната *цел* е да ськра- нява психичното здраве на военнослужещите, както и да прилага лечение на проявяващите симптоми (белези) на психично расстройство. По време на бойни действия психичните разстроітства съставляват голяма част от здравословните проблеми на военнослужещите. В тази връзка непосредствена *задача* на военната психиатрии е да осъществява дейности по превенция на психичното здраве и редуциране на психичната заболеваемост сред личния състав както в мирио яреме, така и при водене на боііни действия2



Човечеството води войни може би откакто се е поя- вило. Сигурно тогава е осъзнало и факта, че битката мо- же да окаже ужасяващо влияние върху него. Най- ранното известно описание на това влияние е отпреди 3000 г. от Сенахериб (асирийски цар, воювал с Вавилон):

„Нашият боен ред връхлетя вражесхите редици с устрема на стадо разярени бикове. . . за да се спасят, те прегазваха телата на войниците. .. омазвайки с урина и фекалии ко- лесниците си 3

За съжаление, ne разполагаме с информация дали в древността някой се е грижил за ігсихиката на войниците по време на битка. В *исторически план* първите усилия в тази насока са документирани при сформирането на Континенталната армия на САЩ под хомандването на Вашингтон4. През 1776 г. главният армейски

лекар Бенджамин Ръш въвежда забрана за употребата на алкохол по време на служба. По-късно, за първи път в света (паралелно с френския лекар Пинел) изгражда приюти с добри хигиенни условия и трудотерапия за ле-

150

чение на душевпоболни войници.

През този период во-

еннослужещияг развива псщкични симптоми вследствие

дещи професионалисти в областга на психичното здраве

на хронично мозъчпо сътресение, ііричинявано от резки-

в армията са капеланите, които теността на военнослужеіците.

поддържат духа и спло-

те атмосферни колебания и честите бомбени еКсплозии. Въведени са понятията *shell shock* (букв. *шок от снаря-*

През 1852 г. по настояване на Доротея Дикс (рефор-

матор в областта на психиатричното лечение) Конгресът на САЩ взема *решение* да се разкрие първата държавна

*дите) п военна невроза.* Обобщава се опитът на амери- кански, канадски, френски н британски специалиста и се

стига до извода, че психичните симптомы се овладяват

психиатрична болница за лечение на войници

и моряци

по-бързо, ако военнослужещите се лекуват в специали-

(попастоящем болница „Св. Елизабет”

във Вашингтон).

зирани отделения близо до фроитовата линия, където се

През Гражданската войиа

обаче броят па войниците с

поддържа бойният им дук. Тази идея се реализира в раз-

Психични проблеми (над 5,5 хил. души) надхвърля капа-

криване на психиатрични отделения кьм полевите боя-

цитета

на болницата. Въведен е график

за хоспитализи-

ници и прилагане на единен терапевтичен план.

ране на болните, а голяма част от тях са върнати у дома без възможност да Ѕъдат лекувани. По време на войната HdД 50 % от участващите в бойните действия преобла- дават случап на *„носталгия”* (леки и средно тежки деп-

ресивни епизоди), краткотрайна *„загуба на разума”* (пpe-

Важен момент в развитието на военната психиатряя по време на Първата световна война е възприемането на схвашането, че психичпите симптоми трябва да се раз- глеждат ne като проява на страх, а като болестно состоя-

ние, изискващо лечение, а не санкциониране. Специа-

XOДffЛ ІТСихотични реакции) и т.нар.

*„чувствително сър-*

листпте стигат до изводите, че психичната дисфуніщия

qe” (паническа реакция), описано от Дакоста (1862 г.) с констелацията от ускорен пуле (над 130 уд./мин.), ocmpa

се дължи в по-голяма степен на фактори от бойната сре- да, отколкото на пичностова предиспозиция, а военно-

тревожност и свръхвьзбудимост, без

обективни прояяи

служещите с психични проблеми не трябва дефинитивно

на сърдечно заболяване. Периодът на Граждансхата вой- на условно бележи началото на военната психиатрия.

След войната за първи път започва обучепие по пси- хиатрия за военни лекари, зато през 1915 г. лекционният

да се отстраняват от бойните действия.

През Втората световна война, след атомната бомбар- дировка над Япония, по време на войните в Корея и Ви- етнам са изучавани огромната преумора, безсънието,

обем е вече 24 учебни часа.

Първият организиран курс

стряскането от различщи звуци, говорните нарушепия,

по военна пснхнатрия *се*

провежда от Руския Червен

преживяването на ужас и пълното вцепенение, описани

кръст по време на Руско-японската война от 1904—1906 г. Тогава мпого невропсихиатри са мобилизирани близо до

фронтовата линия, за да опишат най-пъэіно проявите на

впоследствие с понятието *ocmpu военни реакции,* замене- но през 1978 г. с наименованяето бойлп *умора,* предста- вящо доста по-ясно психичните последствия оз- бойни

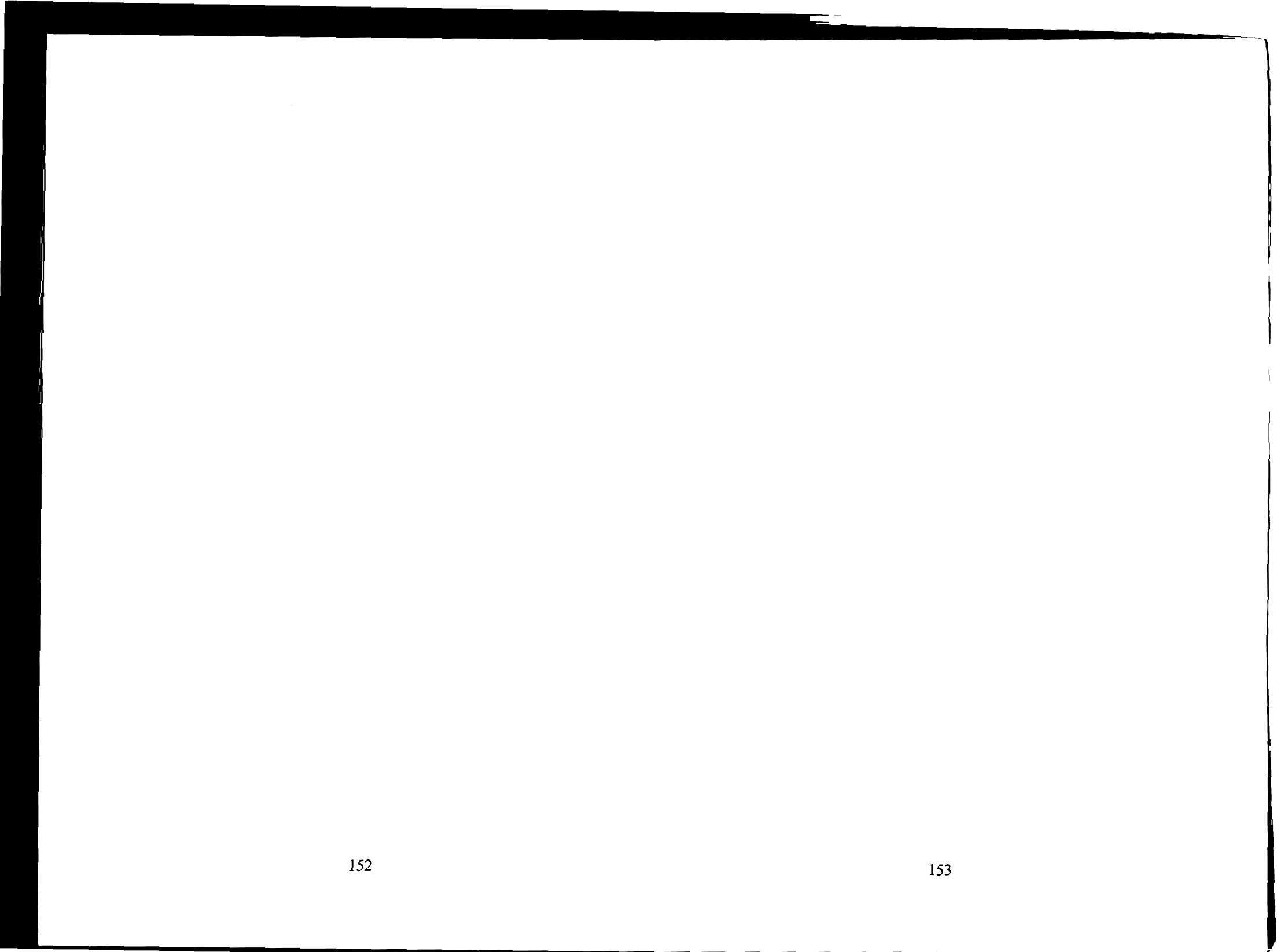
душевни проблеми сред военнослужещите. Разработени

действия’.

са програми за обучение, които редица държави.

по-късно са възприети в

Вторият важен момент в развитието на военната психиатрии е през 80-те години на миналия век, когато

През Първата световна война психиатричните случаи

сред участниците в бойните действия са около 80 хил. От тях 80 % не успяват да се върнат повече на активна служба. По това време специалистите са убедени, че во-

се стига до единомислие между гражданските и воен- ните специалисти по отношепие на диагностичното уточнение на бойния cmpec. В своя доклад (по заявка

ходимо обособяването на ново психично разстройство, отразяващо късния отговор на внезапен, неочакван и

психиатричното отделение прераства в клиника, която функцонира до днес‘.

психііатрична

връхјТитащ cmpec, надвишаващ нивото на преживява-

Най-обlдО *причинните фактори* с отношение към

иия във всекидііевието. Дотогава, в първото издаііие на

формирането на психична натология

може да се групи-

„Диагностичен и статистически наръчііик за психични разстройства” (Diagnostic and Statistical Manual - DSM- I, 1952r.), фигурира диагнозата *теыска Fеакция на cmpec,* която отпада във в’гората ревизия на паръчниха (1968 г.). Така в ревизираното през 1986 г. трето изда- ние е въведена диагностичната категория *посттрав-*

рат в интрапсихнчни (индивидуални), междудичностови и средови.

*Интрапс* нх*ичііите фактори* са предразполагащи при

психичпия „срив” и формирането на пснхиатрична симп- томатика. Това са индивиду;ъіни нагласи, вярвания, цен- ности и дори вьтрешни конфликти, които ииат същест-

*матично стресово расстройство (ПTCP).* Обособява-

вена роіія в изграждането

на защитите на Аза и поддър-

нето му като диагноза в крайна сметка довежда до съз-

BUT ПсИХПЧІІОТО

функциониране „въя форма”. Например

даване’го на административна система за подпомагане на ветераните. От друга страна, те получават възмож- ност за лечение като страдащи от признато и категори- зирано психично расстройство. В този ііериод военната психиатрии започва да прилага пълноценно диагнос- тичните критерии за психични разс-гройства, описани и утвърдени във водещите световни пособия — DSM и МКБ (Международна класификация на болестите).

У нас първите данни за лечение на военнослужещи с психични расстройства датират от 1919 г., когато войни- ци са насочвани за лечение в психиатричната клиника на Александровската болница в София. До 30-те години на миналия век това е обичайна пракгика, но іірез 1933 г. се формира нещатно нервно отделение към Общоармейска- та военна болница в София, в което има 2 стаи с общо 10 легла. В периода на Втората световна война психиатрич- пото лечение на военнослужещите не е обект па първос- тепенно внимание. Разглеждат се някои проблеми на неврозите и се повдига без особен отзвук въпросът за ор-

екзистенциалното убеждение за неуязвимост (изразявано чрез допускането „това няма да ми се случи”) има голямо значспие за преодоляването на изключителния cmpec от бойните действия.

*Междуличностовите фактори* може да се разглеж-

дат като ключови, тъй като военнослужещите (по време на бойни действия) живеят и работят заедно и споделят всекидневните трудности и рискове на мисията.

*Средовите фактори* (степен на експозиция на бойни действия, отдалеченост от подкрепящата среда — семейс- тво, близки и приятели) със своето разнообразие и дина-

мика са реюавапtи за появата на психични проблеми. Кьм тях се отнасят и т.нар. конкурентни (небойщи) cpe- дояи фактори — бременност на партііьорката, раждане на дете, заболяване на близък, финансови или правни проб- леми. Изучаването на взаимовръзките между бойните действия и психиатричните симпхоми показва, че поява- та на симптомите може да се представи като функция на т.нар. бойна екология, описваща различни променливи

ганизацията на психиатричната помощ в армията. През

на бойназ а среда. аи-зна

за генерирането на пси-

1954 г. в Общоармейската болница в София е създадено

хиатрігчната симптоматика

са *интензивността па бой-*

психиатрично отделение, в което по примера на съветс- ката школа се изучават главно симулацията и аграваіщя- та на нервно-психични заболявания у войниците. През 1961 г. в състава на Висшия военномедицински институт

154

*ните действия, степента на леталност п* др. Например съотношението психиатрични слуиаи — случаи на ранени е около едно към три.

155

Влиянието на причинните фактори се олосредства от

*Табяица 1*

*медиаторни фактори* като

интерпретиране на конкрет-

ната ситуация, очаквания относно преживяванията и сте- пен на индивидуалната изява. Формирането на психиат-

###### Обичайнн психнатрнчни симптоми по време нп бойнн действия

рична симптоматика е един от възможните кoнхpeтни

*стилове*

*на справяне,* изразяващи *индивидуалния пове-*

*А. Симптомы у ранени военнослужещи*

бенческп *отговор* (фиг. i).

Важен фактор в този процес са *лидерските умения на*

*(обикиовено се появяват след хоспитализи ането)*

1. Пe систи аіци кошма ни сънища

*прекия командир*

Така справянето с психиатричната

1. Чувство на болка в областта на раняването дорн след

проблематяка е приоритетна дейност не само на специа- листігге по психично здраве, но и на командния състав.



‘





*Фнr.* 1. Модел на поведенческия отговор по време на бойни действия

*Естеството на психичните симптоми* зависи от ти- па на бойните действия, но опитът показва, че са налице относителноуниверсалнисиwпіоми (табя.1)

156

окончвтелното излек ване

1. Субективно усещане за слабост и намалена чувствител- ност в областта на раняването въпреки липсата на обектив- на находка п и медицинские п еглед

*Б. Симптомы у аоеннослужещи,*

*coиmo не са п еживели аняване*

1. Сомнамб лизъм
2. Кошма ни сънища
3. Световъ еж и колаби ане
4. Сънливост
5. Припадъцн, които не се диагностніщрат като елилеіпич-
6. Оплаквания от болки в костно-мускулната снстема при

липса на о опедични симптоми

1. Амнезия относно бойните действия при отсъствие на мо-

зъчна коігг зия

1. Замъглено виждане п и липса на очни в еди
2. Заекване, проявяващо се при сияен іітум или автоматична

ст елба

1. А ония и д ги ечеви на шення (шепнене
2. Перснстиращо гадене или коремна болка при отсъствне

на ко емно заболяване

1. Атипично тензионно стягащо главоболие
2. 3 ба на сл ха без наличие на в да в ci ковия ana am

157

*Динамисаіпа на пснхопатологията* в зависимост от интензивността на бойните действия може да се разгледа условно в рамките на един континуум, в чието начало са

Съвременната военна псикиатрия неизбежно се раs- вива в соответствие с новите реалности за водене на бойни действия. Остават фундаментални обаче нейните

тревожно-депресивните расстройства, появяващи се при

*основни принципи,* които в практически аспект може да

бойни действия с ниска иптензивност. С увеличаване на интензивността (до умерена) в средата на континуума се добавит употребата на психоактивни вещества, поведеп- ческите отклонения и личностовата патология. При ви- сохоинтензивни бойни действия възникват панически пристъпи, дисоциативно-конверзионни расстройства и психотични епизоди (фиг. 2).





Фиг. 2. Динамика на тгсихопатологията в зависимост от интензивността на бойните действия

Тревожността, чувството на самота (липсата на под- xpeпa) и страхът от загуба на живота доминират при во- еннослужещи, които непосредствено участват в бойни действия и са изложени на постоянна заплаха от физи- ческа увреда. При тези, които не са ангажирани пряко в бойни действия, преобладават носталгия, скука и фруст- рираност, каЕто и ексцесивна употреба на алкохол или наркотични вещества, психосоматични оплаквания и no- веденчески нарушения.

158

се обобщят по следния нaяин ’

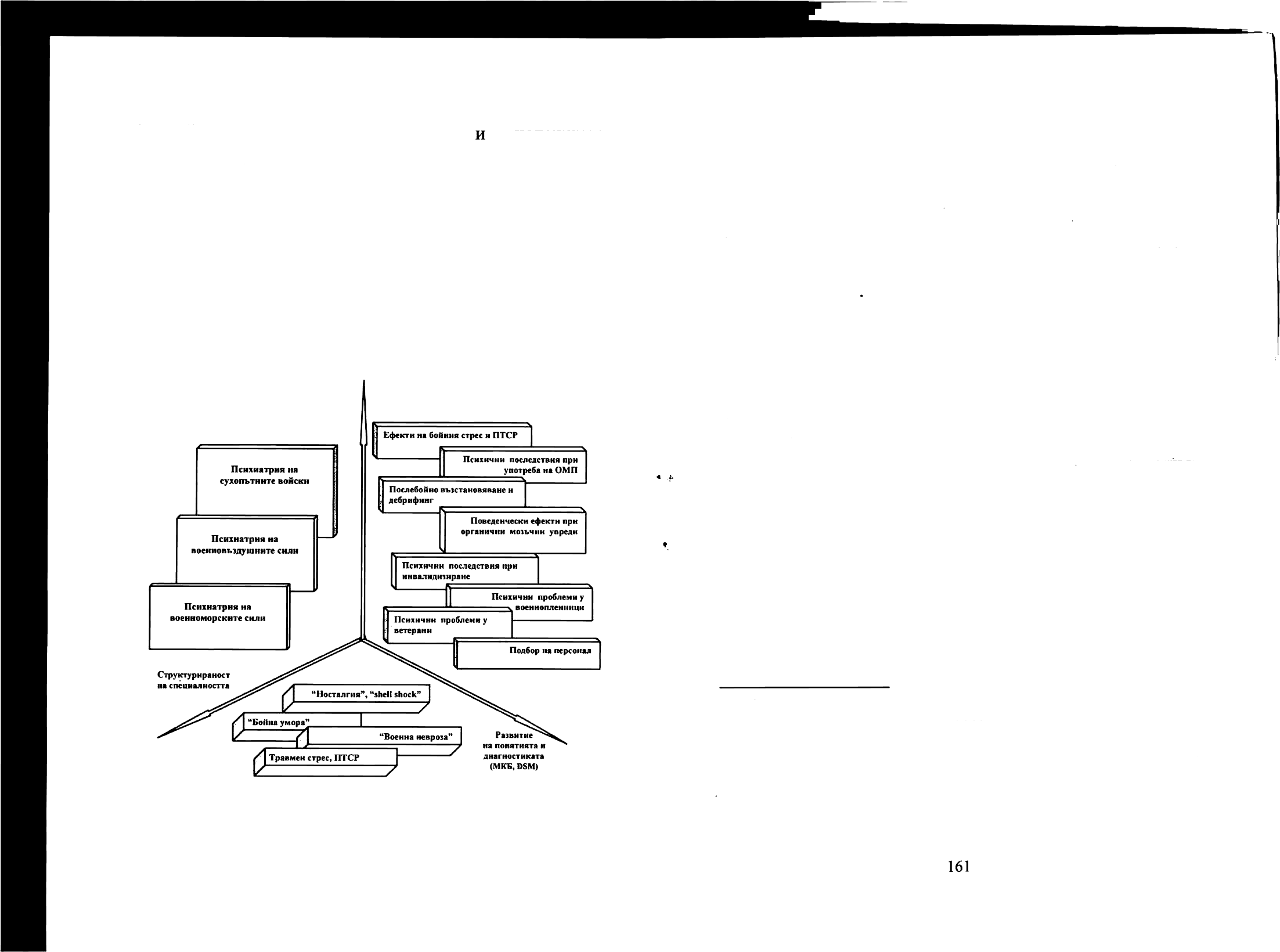
l. Психичните расстройства са голям процент от об- щата заболеваемост по време на продължителни бойни действия. Често може да се „маскират” от соматичпи симптоми (например главоболие, тремор и др.).

* 1. Навременната помощ минимизира в значителна степен проявите на психиатрична симптоматика. Тя се осъществява на екипен принцип, на място (в бойната единица), без евакуация. Психпатричният *ехип* (прин- циNно съставен от псяхиатър, психолог, социален работ- ник и санитари) трябва да е близо до бойните действия и да функционира като елемент от подразделението.
  2. Уменията и компетентностите на специалистите по психично здраве в бойната единица се развиват в снедните насоки:
* изграждане па умения за разпознаване и справяне с употреба на ПAB, суицидно поведение, реакции на скрьб, прояви на пасилие и др.;

' — мониторнране на психичното здраве в бойната еди- ница и мениджмънт на по-важните протективни факгори (сплотеност на бойната единица, ефективно лидерство и реагистичен план за тренинг, почивка и хранене);

* обучение на медицински и немедицински персонал (командири, свещеници и др.) в идентифициране на ст- реса, справяне с неговите прояви и ограничаване па стре- согенните фактори;
* подпомагане на командния състав при провеждане на дебрифинг или мениджмънт на дебрифинга при необ- ходимост;
* оцепка на необходимостта от евакуация за клиния- но психиатрично лечение;
  1. Интервенцията на психиатричните случаи по вре- ме на бойни действия се основава на следните правила:

159

близост (proximity) до бойното поле, незабавност (immediacy) на терапевтирането надеждност (expectancy) по отношение на възстановяването. Те са известни с абревиатурата PIE) и са относително универ- сални за военната психиатрия, като са приложими и в случаи на бедствия.

Ефектът от прилагането на основните принципи на военната психиатрия има голямо значение за поддържа- нето на здравословния статус на бойната единица, съх- раняването на живота, навременната евакуация, качест- веното лечение и възвръщането към бойните действия. Развитието на военната психиатрия може да се представи в комплексен *тридименсионален модея* (фиг. 3).

Фиг. 3. Тридименсионален модел на военната психиатрия

160

Първата дименсия описва динамиката (историческо- то развитие) на понятията и диагностичните категории: от shell shock и бойна умора, до травмен cmpec и пост- травматично стресово расстройство (ПTCP). Съвремен- ните диагностични ръководства МКБ-10 и DSM-IV-TR се прилагат във военната психиатрия.

Втората дцменсия представя структурираносша на военната психиатрия в подразделите психиатрия на су- хопътните войски, на военновъздушните сили, на воен- номорските сили

Третата дігменсия отразява лечебно-профилак- тичната насоченост на дейността по отнотение на ефек- тите на бойния cmpec и проявите на ПTCP; психичните последцци при употреба на оръжия за масово поразява- не, органични мозъчни увреди, инвалидизиране, пленни- чество и др.; психичните проблеми на ветераните; под- бора на персонал.

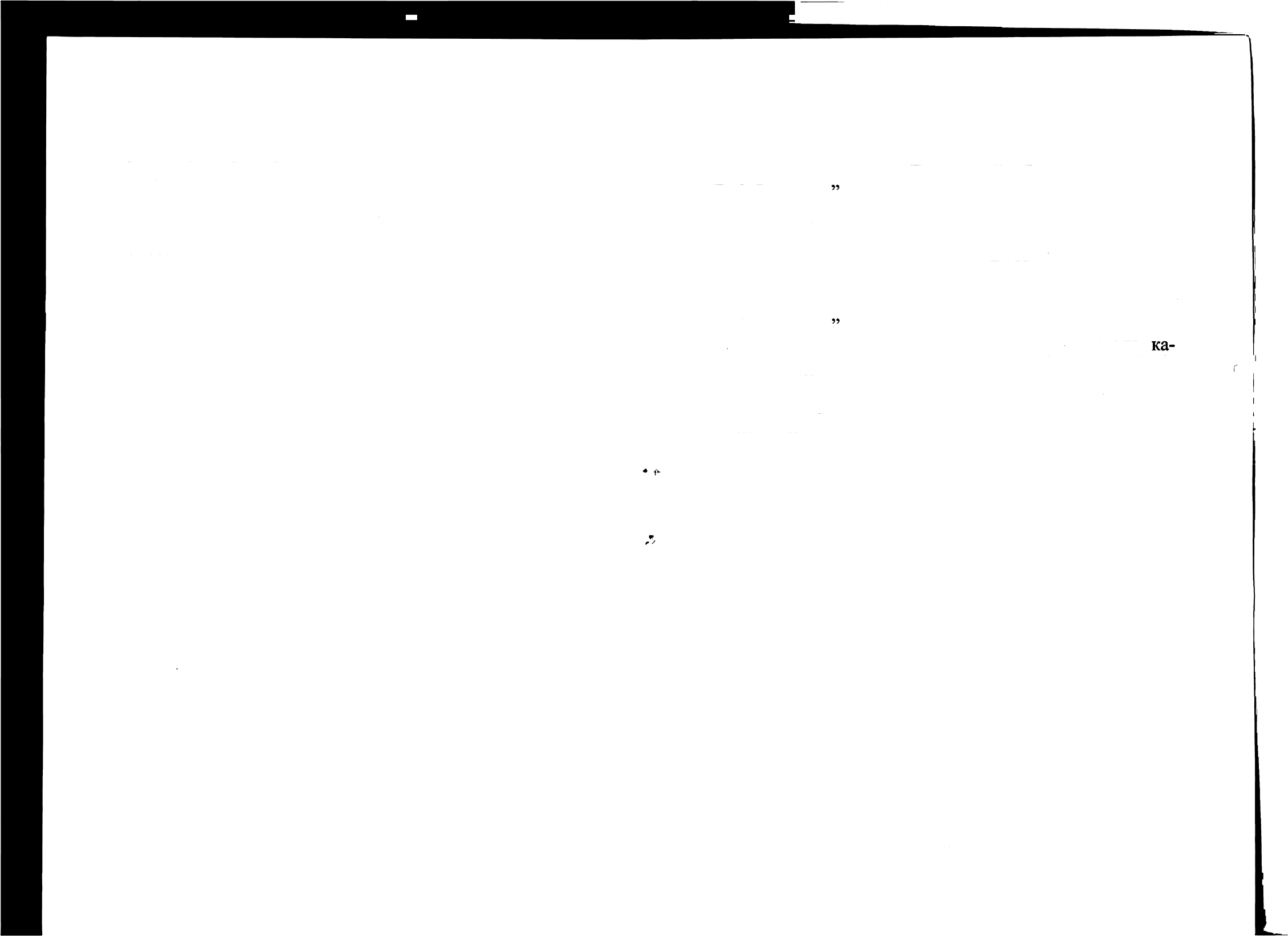
Необходимо е да се уточни, че посочените дименсии представит военната психиатрия в две направления: **мирновременна проблематика — изпоязват** се категории

на ДСМ (DSM-IV — text revised) и МКБ (ICD i th

revision), за диагностика, лечение и научни изследвания на последиците от бойни действия (ПTCP, ветерани, употреба на ПAB); военновременна (бойна) проблемами- ка — акценти върху актуалния боеп cmpec, евакуацията и дебрифинга. Представеният модел е условен, не претен- дира за изчерпателност и предоставя възможност за обо- гатяване на базата на новите знания и опит на военните психиатри.

*’ Т е тр 1 е, М., N. Greenberg. Military Psychiatry. British Medical Journal Career Focus, 324, S161a, 2002.*

*Walter Reed Army Institute of Research-Psychiatry and Neuros- cience. (2006,* Лugust *Іб). Department of Military Psychiatry. Retrieved November 03,* 2007.

*Е I I а г d, Ј. Principles of Military Psychiatry. — Journal of the Ausiralian Defeжe Health Services, 2000. pp. I, 81—84.*

*J о n е s, F. et al. War Psychiatry. Publ. by the Office of The Surgeon General. Borden Instilule, Walter Reed Army Medical CenteF, Washington, DC,* 200#, *pp. 151—163.*

*F i g I е у, С. Introduction in:* ***Svess*** *Disorders among Vietnam Yeterans. New York& Brunner/Masel, 1978.*

*История на Военномедицинсса академия. Agmopccu колектив.*

*С., 2004, с. 67, 128.*

*Е I I а г d, Ј. Op.cit.*

162

###### ABTOPHTE

**Георгя Кярастоянов** — полковник, доцент, д-р по психология, катедра „Лидерство”, Военна академия

„Г. С. Раповски

**Снежана Илнева** — доцент, д-р на психологическите наукн, Софийски уішверситет „Св. Кюімеят Охридски”

Антоанетя Хрнстовя — ст.н.с. 11 ст., доктор по пси- хология, Институт по псігхология, БАН

Теодора **Feoprueвя** — главен асистент, доктор по психология, катедра „Лидерство”, Военна академия

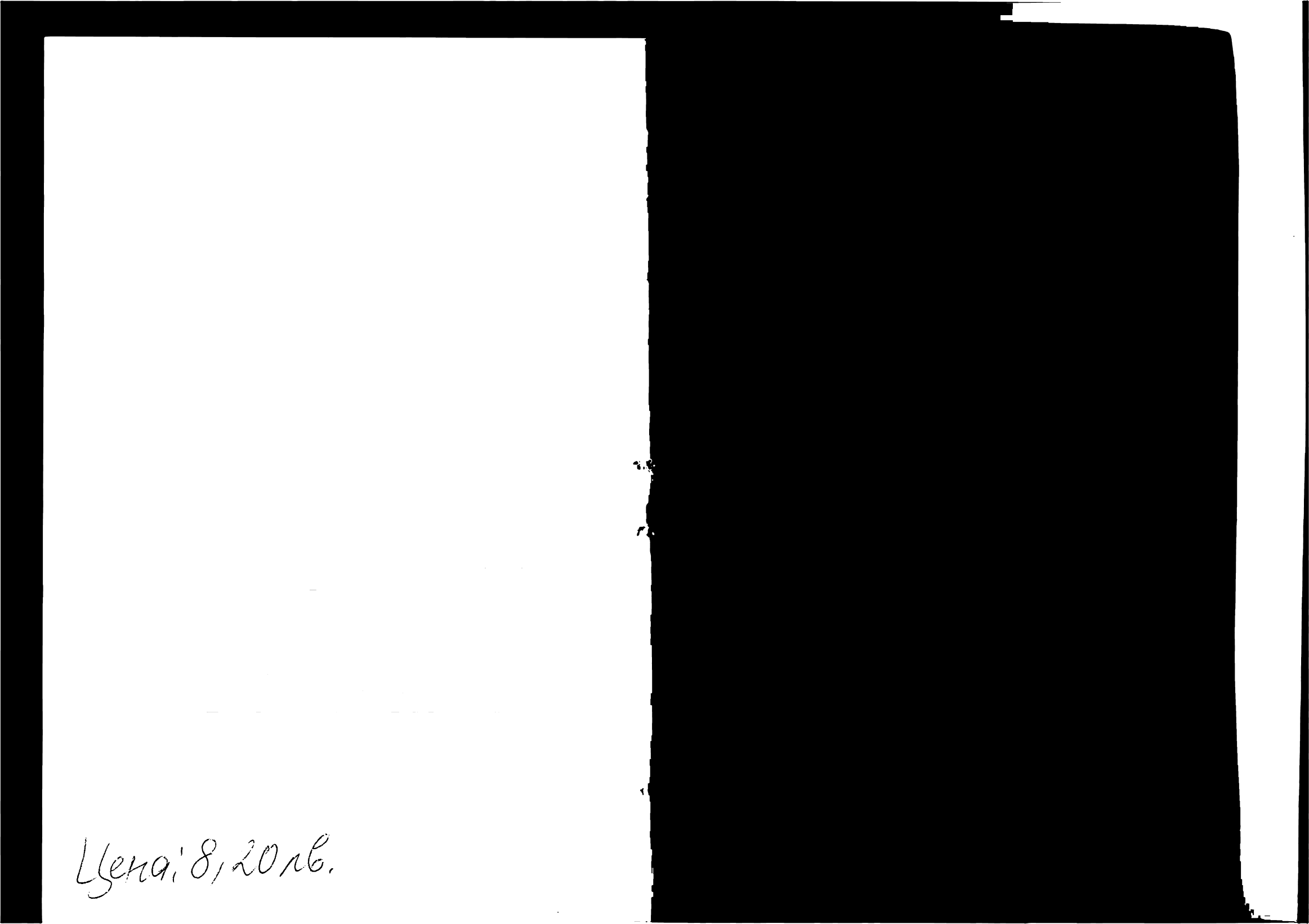
„Г. С. Раковски

**Димитьр Дямптров** — майор, главен асистент, тедра „Јlидерство”, Военяа академия „Г. С. Раковски”

**Петьр Петров** — магистьр по психология, наяаліпіх на отделение „Психологична подготовка”, *ІЦгб* по под- готовката на Сухопътните войскя

**Ивян Бонев** — подполковник, доктор по психология, Военномедиіщнсха академия

163



## ВоЕннп психопОГИЯ и лЦQЕРСТВО

Втора яаст

СъстаеиТел и ізбоtа ре,цакция Eeopzu/бz/изстоякоа

Редактор *Зоя fючунова*

Предпеявтна подготовка Ліобомпрп fiwв rfn ПenaT *BORHHO академия „ . С. f'OHO8C•KH ”* ISBN 978-954-9348-19-4