

ЕФЕКТИВНОСТ И СПЛОТЕНОСТ НА ВОИНСКИЯ ЕКИП И ПРОЦЕСИ НА СОЦИАЛНО ВЪЗДЕЙСТВИЕ

Йорданка ДИНЕВА

Военно формиране 54800 – София

БЪЛГАРИЯ, София,
бул. „Асен Йорданов“, № 2

✉ jdineva@abv.bg

Резюме. *Статията представя теоретичен обзор на идеи за формиране на ефективни и сплотени екипи във военните формирования. Основание за това ни дават тенденциите в трансформацията на възгледите за характера на опасностите през XXI век и възникналите нови задачи и роли, адекватни на новите реалности, рискове и предизвикателства пред Българската армия, които поставят на сериозни изпитания българските военнослужещи.*

Ключови думи: група; екип; ефективност; сплотеност.

Статията да се цитира по следния начин:

Динева, Й. (2017). Ефективност и сплотеност на воинския екип и процеси на социално въздействие. *Психологични изследвания*, Том 20, Кн. 1, 2017, 237-245. ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online).

© Й. Динева, 2017

Статията е постъпила през ноември 2016

Приета за публикуване през април 2017

Публикувана през юни 2017

Авторът е прочел и одобрил окончателния вариант на ръкописа.

EFFECTIVENESS AND COHESION OF THE MILITARY TEAM AND PROCESSES OF SOCIAL IMPACT

Yordanka DINEVA

Military Unit 54800 – Sofia

BULGARIA, Sofia,
2, Asen Yordanov Blvd.

✉ jdineva@abv.bg

Abstract. *The article represents a theoretical overview of the ideas related with the formation of effective and cohesive teams in the military units. The grounds for this are based on the tendencies in transformation of the nature of the hazards concept in the 21st century and the newly emerging roles and tasks, corresponding to the new realities, risks and challenges the Bulgarian army is facing, which are seriously provocative for the Bulgarian serviceman.*

Keywords: group; team; effectiveness; cohesion.

The article can be cited as follows:

Dineva, Y. (2017). Efektivnost i splatenost na voinskiya ekip i protsesi na sotsialno vazdeistvie. [Effectiveness and cohesion of the military team and processes of social impact]. *Psychological Research*, Volume 20, Number 1, 2017, 237-245] ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online), (in Bulgarian).

© Y. Dineva, 2017

Submitted – November 2016

Revised – April 2017

Published – June 2017

The author has read and approved the final manuscript.

Съществена част от нашия живот преминава в професионалната среда и затова всекидневно ни се налага да влизаме в множество взаимоотношения, имащи за цел изпълнение на служебните задачи чрез съгласуване на съвместни или индивидуални действия. Известно е, че формирането и развитието на личността не може да се разглежда извън групите, в които живее и съществува, защото групите са ключов елемент от социалната структура на обществото, те са важен насочващ източник за индивидите, за осъзнаване на обществените ценности и норми. По този начин, участвайки в различни групи, индивидите задоволяват и свои важни икономически и духовни потребности.

Характеристиките на хората, които съставляват групата според учения Д. Картрайт са следните:

1. Хората трябва да бъдат свързани помежду си с определена честота на взаимоотношения.
2. Те самите трябва да се самоопределят като групови членове.
3. Те трябва да бъдат видяни от другите като принадлежащи на дадена група.
4. Те следва да споделят общи норми, по тоншение на неща от общ интерес.
5. Те трябва да участват в система от взаимосвързани роли.
6. Те трябва да се идентифицират един с друг, тъй като са приели сходен или един и същ реален или имагинерен нормативен модел за следване.
7. Те трябва да са уверени, че да бъдеш в тази група означава да получаваш възнаграждение за това.
8. Те трябва да се стремят към взаимозависими цели, да имат колективно виждане на своето единство, да се стремят да действат по един и същ /или сходен начин/ към околната среда.

В края на ХХ и началото на ХХІ век психологията отделя все по-голямо внимание на групите, което е свързано със следните обстоятелства:

1. Човекът е „социално животно“ по думите на Елиът Арънсън и като такава, той се нуждае от социална среда, т.е. в групата се удовлетворяват специфични човешки потребности, включая и потребност от принадлежност.
2. Голяма част от работата в света се извършва в групи, което поставя въпроса за тяхното изучаване и търсене на начини за увеличаване на производителността им.
3. В групата възникват и редица конфликти, но в нея се съдържат и редица възможности за психопрофилактика и психохигиена.
4. Групата притежава способност да развива креативността на личността, тя стимулира иновациите, въображението, озарението и творческите сили.
5. Групата притежава удивителни възможности за психопрофилактика и психотерапия, а това е особено важно във връзка с нарастващите нервно-психични разстройства. (Пеев 2002: 17)

Познаването на същността на групите, психическите закономерности на взаимодействие между членовете на групата и особеностите на въздействие върху груповите психически процеси е от особено значение за ръководителите от всички степени (в това число и от въоръжените сили), тъй като от това зависи ефективността и постигането на целите на групата.

Въпреки че съществува сходство между екип и група, между тях има съществени различия и не всички групи могат да се развиват като екипи. Екипът се отличава с комплексност от основополагащи признаци: сътрудничество между членовете; разпределение на роли и функции; мотивация; съвместна дейност като интегриращ фактор и главен признак на екипа; единство на действията и др. Групите придобиват качествата на екипи едва когато тяхната обща цел се разбира и отстоява от всички членове, когато всички хора започнат да

използват таланта и способностите си по най-добрия за организацията начин (Пеев 2003: 71).

По този начин, трансформацията на групата в екип би била успешна при наличието на благоприятен социалнопсихически климат и желание на всички членове да дават най-доброто от себе си за реализацията на общата цел. Само чрез положително отношение към работата, ефективна комуникация между членовете, взаимно доверие и разбирателство групата се преобразува в екип.

В своята книга „Как се създава екип“ Робърт Мадъкс сполучливо разкрива комплекс от характерни черти на членовете на екипа, правейки сравнение между хората от групата и екипа.

Мадъкс подчертава, че обединените в екип хора притежават комплекс от черти, които им позволяват да бъдат открити един към друг, да съумяват да работят заедно в името на общите цели и тяхното постигане. Тогава екипът функционира като здрав човешки организъм – настроеното е добро, отношенията са позитивни, поддържа се висок дух и желание за работа, включително и за изпълнение на задачи в екстремни ситуации. Точно това прави екипния принцип нужен за работата на военнослужещите.

Екипът в повечето случаи е част от структура с много йерархични равнища. Спецификата на армейската организация се отличава със строго определено йерархично функциониране, при което правилата и отношенията по вертикала (т.е. различните равнища на йерархията) са безусловно зададени (например отношенията и свеждането на задачите по линията ротен-взводен-редник). В рамките на тази структура съществуват професионални групи, които включват както хоризонтално ниво на функциониране, така и вертикално (например екипът в рамките на един взвод и неговия взводен командир). Важно е да се има предвид, че доброто функциониране на цялата организация зависи до голяма степен и от доброто функциониране на отделните подразделения и екипите в тях.

Често постиженията на професионалния тим са по-големи и по-качествени от сбора на индивидуалните постижения. Всеки е изпитвал благотворното въздействие и влияние при участието си в екипната работа, което може да се определи като:

- възможност за взаимопомощ;
- усещане за емоционална принадлежност и подкрепа;
- усещане за по-голяма сигурност при поемането на рискове;
- по-голяма вероятност за креативност при изпълнението на поставената задача, стимулирана от груповата дискусия;
- по-голяма вероятност да бъдеш предпазен от грешки;
- увеличаване в работата, дори когато не си заинтересован;
- активност, дори когато си преситен;
- по-голяма бързина на изпълнение и др.

Ефективният екип не се самосъздава. Есенцията е общата обвързаност на членовете му. Екипите произвеждат работен продукт чрез свързания принос на своите членове. Крайният резултат е повече от сумата на неговите членове. В този смисъл всички членове в екипа са взаимосвързани и успешната реализация на крайния продукт зависи от успешното осъществяване на дейността на всеки от тях. Вследствие всеки е отговорен за общия краен продукт и за резултатите на всеки член от екипа. Така в екипите съществува и индивидуална, и взаимна отговорност.

В последните 20 години екипите и екипното поведение са обект на сериозни научни изследвания от специалисти, фокусирали своето внимание върху три основни характеристики на екипа – *компетентност, отдаденост на общата цел и координираност на действията*. В тази насока е разработката на Дж. Р. Каценбах и Д. К. Смит.

Наличието на способности, познания, практически опит и технически умения са важна предпоставка за справяне на екип от специалисти с поставените задачи. В процеса на уточняване и синхронизиране

на компетенциите важно място заема лидерът на екипа. Той има за задача да създаде всички предпоставки, които ще направят задачата изпълнима, а целта – постижима. От първосетепенно значение е да се формулира точно и ясно целта на организацията, защото от това зависи правилното идентифициране на екипната мисия. Тук е мястото да подчертаем, че всеки екип би бил неуспешен, макар и изграден от изтъкнати специалисти, ако не се формулира правилно и ясно общата цел. Възприемането на целта на организацията като обща от членовете на екипа е условие за пълна ангажираност на всеки човек. От практическа гледна точка се налага да поясним, че между разбирането и пълната съпричастност има съществена разлика. Разбирането предполага, че хората са осъзнали посоката, в която трябва да насочат своите усилия. Ангажирането е по-скоро субективно присъстващ процес, чийто корени са в сферата на мотивацията на личността. Когато мотивацията е налице, възникналите трудности при изпълнението на задачите и постигането на целите няма да накарат екипния играч да се откаже. В тази връзка, може да направим изводът, че отдадеността на общата кауза е функция на убедително поставената цел и изградената на тази основа вътрешна мотивация.

Екипът би бил ефективен, освен чрез правилно определяне на кръга от неговите компетенции и формирането на съпричастност, но и при наличието на адекватна работна среда. Това ни дава основание да се съгласим с определението на екипа като организационно обединение, имплицитно вградено в структура от по-голям мащаб. Структурата на организацията, в която се създава екипа предопределя неговите възможности от гледна точка на ресурси и информация. В този смисъл, ефективността на екипа ще зависи от това, до каква степен основните функционални звена ще подкрепят, ще са безразлични или ще възпрепятстват постигането на неговите цели.

Онези структури, които възприемат прилагането на екипния подход, обикновено притежават и вътрешна система от сти-

мули, които да мотивират хората за участие, тъй като стимулт е основен мотивиращ фактор. Тази система трябва да обвърже наградата с показаните умения и опит, от една страна, а от друга – с качеството на резултата. Това налага да подчертаем, че за екипната работа е от значение дали членовете на организацията имат подобен опит. Най-често опитът се възприема като предпоставка за добра организация на работата и за сътрудничество между хората в екипа. Положителен момент е мултиплицирането на опита по време на жизнения цикъл на екипа. За да се постигне този ефект се прилагат обучения на служителите (в това число военнослужещи) от различен характер, повишаващи тяхната екипна култура. Това допринася за формирането на някои необходими умения като: изслушване на и съобразяване с други мнения, сътрудничество с различни по компетентност и квалификационни характеристики хора, концентриране на вниманието върху поставената задача.

Екипната работа изисква подчиняване на норми и правила, които групата трябва да приеме, за да са ясни изискванията към поведението на всеки член и за да може да се оценява подходящото и неподходящо поведение. Придържането към норми и правила, изпълнението на конкретни роли и задачи, обединението върху обща цел дава възможност за намаляване на недоразуменията и конфликтите и засилване на сплотеността на екипа. Сплотеността на воинската единица е основно изискване за ефективно бойно представяне. В момента не само нашата армия, но и армиите на развитите страни полагат големи усилия за подобряване на сплотеността на бойните единици. Тенденцията към нарастване на насилието и изолирането на бойното поле насочва военното планиране по целия свят да обръща все по-голямо внимание на психологическите и човешките измерения на бойната готовност.

Малката бойна единица от социалнопсихологична гледна точка бихме определили като „първична група“, където индивидите общуват непосредствено един с друг,

налице е взаимна идентификация, изпълняват се съвместни дейности и има общи цели. В армейските структури на тези изисквания отговарят отделението, екипаж на танк, на хеликоптер, но поради характера на армейската система и нивото на взаимната зависимост в нея, което е много голямо, бихме могли да разглеждаме и взводът и ротата като „първична група“.

Нека разгледаме, онези процеси на социално въздействие, които карат индивиди, срещнали се като непознати да се превърнат в сплотен и гладко функциониращ професионален тим в армейската бойна единица. От психологията е известно, че индивидуалните преценки и нагласи силно се влияят от мненията на заобикалящите ни.

Съгласяването с нещо е поведение, мотивирано от желание да се спечели награда или да се избегне наказание. Обикновено такъв вид поведение съществува толкова дълго, колкото и способността за награждаване или наказание.

Процес на идентификация – поведението на индивида е мотивирано от желанието да „бъде като“ личност и не е свързано с награда или наказание. Формирането на умение за идентификация е път за усъвършенстване на общуването, придобиване и усвояване на ценности, норми, идеали, роли и нравствени качества. От друга страна, екипната идентичност кара хората да влагат повече усилия за постигане на общите цели. Във военното дело този ефект се нарича сплотеност на малката група.

Интернализацията е най-здравосъвършения начин на отговор по отношение на въздействието на социума и представлява възприемането на ценности и мироглед като наши собствени. Мотивацията на поведението в този случай е получаването на вътрешно удовлетворение от действията, съответстващи на ценностите на човека или групата, която уважаваме или към която принадлежим.

Много силно свързана с идентификацията и интернализацията е концепцията за „значимите групи“. За индивида значими групи са тези групи, в които той иска

да бъде възприеман като индивидуалност, включват хора, чието мнение е от голямо значение за него, стандартите и целите на групите са и негови.

Описаните социални въздействия – **съгласяване, идентификация и интернализация**, кореспондират с трите типа социални връзки, наблюдаващи се при развитието на малката бойна единица: хоризонтална сплотеност, вертикална сплотеност и посвещение на целите на единицата (организацията).

Хоризонталната сплотеност е такъв вид социална връзка, която се развива сред равни индивиди (по възраст, звание, служба, социално положение), които разделят помежду си задачите и колективните дейности в малката единица. В началото хоризонталната сплотеност улеснява новоприетите военнослужещи в преодоляването на тяхната обърканост и несигурност, когато те се опитват да се съгласяват с непознатите и уморяващи организационни задачи и изисквания. Войниците се нуждаят от взаимна подкрепа, за да правят това, което се очаква от тях и да избегнат наказание. Когато се развият доверието и взаимната зависимост, хоризонталната сплотеност започва да функционира като взаимно условие за приемане на индивида в групата, всеки един отделен индивид започва да отдава особено голямо значение на мнението на групата за него. В този момент бойната единица се превръща в „значима група“.

Вертикалната сплотеност е нарастващото доверие и социалната свързаност между командира и подчинените му. Войниците се идентифицират със своя командир и командирът разбира, че благополучието на неговите подчинени е основна негова отговорност. Идентификацията с командира на свой ред благоприятства възприемането на целите, стандартите и ценностите на военната организация, които се представят чрез командира. Хоризонталната и вертикална сплотеност спомагат за възприемането на военните ценности от новоприетите военнослужещи, което всъщност е процес на интернализация.

Сплотеността на екипа е израз на неговото формиране и развитие и може да се определи като процес на възникване и развитие на чувството за „НИЕ“, което преобладава и засенчва индивидуалните различия и кара членовете на екипа да обединят и насочат своите усилия в една посока.

Ползите, които отделния индивид получава в рамките на ефективно функционираща, сплотен екип са:

- удовлетвореност за собственото функциониране в рамките на екипа и чувството за принадлежност към него;
- подкрепа, на която всеки член на екипа може да разчита в трудни моменти;
- по-висока мотивация и по-голяма удовлетвореност от работата;
- усещането, че не си сам в изпълнението на дадена задача, и че винаги можеш да поискаш съвет – по този начин се предпазваш от възможни грешки и имаш подкрепата на другите членове на екипа да действаш по-уверено;
- колкото по-чести и хармонични са взаимодействията с другите членове на екипа, толкова по-голяма е вероятността паралелно с оперативните отношения да възникнат и социални взаимоотношения, както и поведението, осигуряващи допълнителни източници на емоционална подкрепа.

ОБОБЩЕНИЕ

Групата разкрива благоприятни перспективи за терапевтична и учебна работа, като усилва както терапевтичната, така и учебно-възпитателния ефект. Груповата дейност способства за реализирането на формиращите и развиващите функции на възпитането. Груповата динамика съдържа в себе си потенциалните способности за интелектуално, емоционално-волевото и ценностно израстване на личността. В групата терапевтичните резултати са по-трайни, защото участниците овладяват повече стратегии за справяне и усвояват

директно чуждия опит, проверяват и оценяват своя опит чрез сравнение в групата и овладяване на т.нар. транскултурален подход. В групата обучаемите трупат не само знания, но формират умения за личностно развитие. Те усвояват тайните на психическата саморегулация, духовната хармония и стратегии за справяне. Тези свойства на груповата динамика разкриват нови перспективи за внедряването ѝ в бойната и психическа подготовка на военнослужещите от Българската армия.

Всеки екип има свое собствено лице, което се определя от различната социално-психична атмосфера и богатството от личностните характеристики на членовете на екипа. Всеки екип притежава своя вътрешна структура, която се определя от своеобразните типични черти на отделните групи, които могат да се открият при един по-внимателен анализ на груповата динамика.

Изводи и предложения

В модерната армия кадровият военнослужещ е активен и съпричастен субект и военният лидер трябва да осигури неговата пълноценна подготовка, реализация и развитие. Един от ефективните пътища за достигането на тази цел е екипното начало в модерната армия, в която екипът и обучението в екип съставляват основата на модерното обучение и внедряването на новите образователни технологии във военното дело. Във Висшето военноморско училище „Н. Й. Вапцаров“ вече е натрупан известен опит за формирането и развитието на екипното начало, в работата по изграждането на екипна атмосфера, чрез провеждането на редица психологични тренинги с курсантите и студентите – бъдещи морски офицер. Необходимо е този опит да бъде подходящо адаптиран при провеждане на занятия и тренировки с останалите категории военнослужещи във военните формирования от Българската армия.

Необходимо е целенасочено да се работи за изграждането на екипи, но и да се изучава и чуждия опит, защото участието

на българските военноразпорядители в многонационални операции се явяват благоприятен мотив, стимул и социална подкрепа за по-нататъшното им кариерно развитие.

В професионалната армия от XXI век инициативността, самостоятелността, творчеството се стимулират, а военнообразователната система е изправена пред дилемата, как да ги формира и развива. Един от тези пътища е използването освен на тренинговите форми на подготовка и изследване на екипните процеси, чрез метода за психометрично изследване. Разглеждайки екипа като динамична система, следва да се вземат предвид не само взаимодействията между членовете му, но и промените в контекста. Това налага прилагане на изследователски и практически психологични модели на разглеждане на организацията (в случая Българската армия) на основата на системния подход, базирането на няколко основни принципа, включващи възможност на практическо проследяване на динамиката в системата, провеждане на интервенции в лонгитуден план, да се предприемат превантивни мерки от страна на психолозите във военните формирования и участите на преките командири при оптимизиране на екипното функциониране. Екипните процеси имат за цел не да изследват възприятието на военноразпорядителите относно организационната политика или достъпността на командири, (което е част от инструментариумите за изследване на психосоциалния климат) а да изследват функционирането на екипа като „жив организъм“.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съвременната реалност, в която живеем, ни прави свидетели и участници в редица промени, обхващащи всички сфери на обществения живот, които засягат непосредствено и българския военноразпорядител. Тези промени намират своето отражение на равнището на различните общности, организации и групи. Те рефлектират по закономерен начин върху отделната личност и влияят върху нейния живот, върху конкрет-

ната субективна реалност. Проявяват се с особен отзвук на нивото на всички видове взаимодействия и взаимоотношения между хората – социални, професионални, междугрупови, вътрегрупови и междуличностни.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Армстронг, М.** (1993). Управление на човешките ресурси. Изд. „Делфин-прес“, Бургас.
2. **Мадъкс, Р.** (1992). Как се създава екип. Изд. „Инсико“, София, стр. 16–18.
3. **Николов, В.** (1994). „Оптималното ръководство на малката бойна единица“, Свитък № 1, изд. „Св. Г. Победоносец“, София, стр. 22–38.
4. **Пеев, И.** (2002). Позитивната психотерапия в модерната армия и обществото. ВИ, София.
5. **Пеев, И.** (2003). Възможности за приложение на психотерапевтичните методи в подготовката на съвременната армия – проблеми и перспективи. ВИ, София.
6. **Семерджиев, Ц.** (2007). Стратегическо ръководство. Лидерство. Изд. „Софттрейд“.
7. **Стоянов, В.** (2008). Човекът в организацията – психологичен анализ. Изд. „Псидо“ ЕООД.
8. **Hackman, R.** (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press, Boston.

REFERENCES

1. **Armstrong, M** (1993). Upravlenie na choveshkite resursi. [Human resources management. Delfin Press Publishing house, Burgas]. (in Bulgarian).
2. **Madaks, R.** (1992). Kak se sazda va ekip. [How to create a team (1992), Insiko Publishing House, Sofia, pp 16-18]. (in Bulgarian).
3. **Nikolov, V.** (1994). "Optimalnoto rakovodstvo na malkata boyna edinita, [The optimal leadership of a small combatant unit, Vol. 1, St. Georgi Pobedonosets Publishing House, Sofia, pp 22-38]. (in Bulgarian).
4. **Peev, I. (2002)** Pozitivnata psihoterapyia v moderната armia i obshtestvoto. [Positive psychotherapy in the contemporary army and society, Military Publishing House, Sofia] ISBN 954-509-227-0 2. (in Bulgarian).
5. **Peev, I.**(2003) Nazmozhnosti za prilozhenie na psihoterapevtechnite metodi v podgorovkata na savremennata armia – problemi I perspektivi. [The possibilities for the application of psycho-

- therapeutic methods in the contemporary army preparation – problems and perspectives, Military Publishing House, Sofia.] ISBN 954-509-227-2. (in Bulgarian).
6. **Semerdzhev, Ts. (2007)** Strategichesko rakovodstvo. Liderstvo. [Strategic Guide. Leadership. Softrade Publishing House] ISBN 954-9725-32-4. (in Bulgarian).
 7. **Stoyanov, V. (2008)** Chovekat v organizatiyata – psihologichen analiz. [The person in the organization – a psychological analysis. Psido Publishing House] ISBN 978-954-9996-43-2. (in Bulgarian).
 8. **Hackman, R. (2002)**. Leading Teams: *Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press, Boston.