

**ВИСШЕ ВОЕННОМОРСКО УЧИЛИЩЕ „НИКОЛА ЙОНКОВ ВАПЦАРОВ”  
ФАКУЛТЕТ „НАВИГАЦИОНЕН”**

---

---

**Катедра „Социални, стопански и правни науки”**

**МАЯ ВЕЛИНОВА РОГАШКА**

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЯ ТРЕНИНГ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ  
ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА НА МОРСКИТЕ КАДРИ  
ЗА ВОЕННОМОРСКИТЕ СИЛИ И ТЪРГОВСКОТО  
КОРАБОПЛАВАНЕ**

**Професионално направление „Психология“**

**Научна специалност ”Военна психология”**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т  
на  
ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

**за придобиване на образователна и научна степен  
„ДОКТОР”**

**Научен ръководител:  
проф. д.пс.н. Илия Петров Пеев**

---

---

**Варна, 2014 г.**

**Данни за дисертационния труд:**

Брой на страниците – 336 страници

Основен текст – 246 страници

Брой на литературните източници – 208 бр.

Брой на фигурите – 18 бр.

Брой на таблиците – 44 бр.

Брой на приложенията – 9 бр.

Брой на публикациите по дисертацията – 12бр.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на .....от .....ч. в зала  
№        на ВВМУ „Н.Й. Вапцаров”

Рецензиите, становищата на членовете на научното жури и авторефератът  
са публикувани в сайта на училището **www.naval-acad.bg**.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в

.....

Адрес: гр.Варна, ул.”Васил Друмев” №73

ВИСШЕ ВОЕННОМОРСКО УЧИЛИЩЕ „НИКОЛА ЙОНКОВ ВАПЦАРОВ”  
ФАКУЛТЕТ „НАВИГАЦИОНЕН”

---

---

Катедра „Социални, стопански и правни науки”

МАЯ ВЕЛИНОВА РОГАШКА

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЯ  
ТРЕНИНГ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛИДЕРСКИ  
КАЧЕСТВА НА МОРСКИТЕ КАДРИ ЗА ВОЕННОМОРСКИТЕ СИЛИ И  
ТЪРГОВСКОТО КОРАБОПЛАВАНЕ

Професионално направление „Психология“

Научна специалност ”Военна психология”

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на

**ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за придобиване на образователна и научна степен  
„ДОКТОР”

Научен ръководител:  
проф. д.пс.н. Илия Петров Пеев

---

---

Варна, 2014 г.

Дисертантът работи във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ гр. Варна и ПГГСД „Николай Хайтов“ гр. Варна и е зачислен в задочна форма на обучение в катедра „Социални, стопански и правни науки“ при факултет „Навигационен“ на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

Изследванията по дисертационния труд са извършени във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

Дисертационният труд е насочен за защита от съвета на Факултет „Навигационен“ при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ в съответствие на чл. 5, ал. 1 от ЗРАС.

Автор: Мая Велинова Рогашка

Заглавие: Възможности за приложение на психологическия тренинг и влиянието му върху изграждане на лидерски качества на морските кадри за военноморските сили и търговското корабоплаване

Тираж: 10 броя

## СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение .....	1
<b>I. Същност на тренинговите форми на подготовка.....</b>	<b>9</b>
1. Тренингът – метод на практическата психология. Обща характеристика .....	9
2. Конструиране на тренингова програма. Формиране на етапите.....	12
<b>II. Съвременни схващания за лидерството и предизвикателствата при изграждането на офицерите за Военноморските сили и Търговското корабоплаване като лидери.....</b>	<b>12</b>
1. Теоретична постановка на проблема „лидерство“. Кратък обзор и диференциация на понятията „лидерство“ и „ръководство“ .....	12
2. Типологизация на лидерството.....	19
3. Лидерски умения и качества.....	26
<b>III. Влияние на тренинговите занятия за изграждане на лидерски качества у бъдещите морски офицери .....</b>	<b>27</b>
1. Лидерската подготовка – изискване или необходимост към бъдещите офицери от Военноморските сили и Гражданското корабоплаване.....	28
2. Опит за приложение на тренингови занятия със студенти от ВВМУ „Н.Й. Вапцаров“ .....	33
Изводи.....	43
Заклучение.....	45
Приноси на дисертационния труд.....	49
Научни публикации на автора, свързани с дисертационния труд....	50



## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Категорията тренинг (англ. train – обучавам (се), тренирам, подготвям, насочвам се, възпитавам и др. все повече навлиза в психологията, психотерапията, медицината. В научната сфера се използва за обозначаване на специфични обучителни методи в психологическата, социалната, педагогическата и други области [Кръстева, А.;2005г., с. 11].

Тренингът е интензивно обучение, осъществявано в малка група, насочено към формиране, развиване или корекция на поведение, личностни качества, стратегии за справяне, комуникативни умения, креативни способности и други. В тренинговите форми се създава творческа и доверителна атмосфера, която допринася за по-пълното разкриване на своите сили и възможности, обогатяване на професионалните способности. Тренингът създава възможности за обучение в емпатийно изследване и емпатийно утвърждаване. Развива се способността на личността за социална интеракция. По време на тренинговите занятия се постига по-пълно удовлетворяване на емоционалните духовни потребности [Пеев, И. 2003г.с. 212-213].

Тренингът се наложи като една адекватна форма на работа както в обучението във всички образователни степени, така и в армията.

Във Въоръжените сили на Република България през последните години настъпиха съществени промени относно подготовката на офицерите като лидери. Във военните училища и ВА „Г. С. Раковски“ се усъвършенства системата за обучение по лидерство.

В Българската армия тренингите започват да се провеждат най-напред във висшите военни училища в системата на лидерската подготовка на курсантите, сержантите и офицерите. В рамките на тези занятия лидерите се научават да разбират по-добре своите подчинени, а подчинените да разбират по-пълно своя лидер и неговите решения, което е предпоставка за подобряване на груповото взаимодействие. Тренинговият метод за лидери се основава на потребността лидерите да се обучават как да адаптират своето поведение или личност, за да отговорят на изискванията на ситуацията. Те са насочени към формиране на по-висока управленска култура и способности за управление на групи от хора, за изграждане и развиване на комплекс от лидерски умения.

В последните 20-25 години се натрупа голям опит в лидерското изграждане на курсантите от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Създаде се и значителен опит в изграждането на лидерски качества в студентите.

Изискванията към лидерските качества на морските офицери от Търговския флот нарастват. ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ полага много големи усилия, за да бъде на нивото на Международната морска организация.

Изследването в настоящия дисертационен труд е базирано на опита на професор д.пс.н. Илия Пеев, който повече от 20 години провежда психологични тренинги с курсанти и студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – бъдещи морски офицери и личния ми опит, натрупан в работата като психолог в различни военни формирования и преподавателската дейност във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

Настоящият дисертационен труд има за цел да продължи една започната преди повече от 20 години тенденция към внедряване и приложение на психологическия тренинг в структурите на българската армия. Неговата актуалност и претенция се базират на това, че тук си поставяме за цел да внедрим това и при обучаемите, подготвени за целите на Търговското корабоплаване. В хода на научните изследвания се следва строг научно – логичен път: разкриване на проблема, открояване на неговата значимост за съвременното развитие на армията и обществото, предлагане на решения на изследваната проблематика и внедрителски перспективи на научната разработка.

**Обект на изследване** – курсанти и студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

В хода на експерименталното изследване работим с две групи *експериментална* и *контролна*. При обзора и анализа на психологическата литература е видно, че в експерименталната група се упражнява определено въздействие, след което се проверява влиянието му, докато при контролната такова въздействие не се упражнява [Стоянов, В., 2003, с.39].

Във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, където повече от 20 години се експериментират интерактивни методи, в това число и психологически тренинг сменихме функцията на групите и възприехме следната концепция, нужна за дисертационното изследване:

На базата на опита, натрупан в годините като контролна група за нуждите на изследването взехме курсантската група. При тях има многогодишен опит, ясни програми, доказани резултати.

Втората група, възприехме тази на студентите, в която тренингови занятия не се провеждат.



Контролната група тук е тази, която показва, че в експерименталната трябва да се работи като при нея.

Експерименталната група за целите на нашето изследване е два вида: Първият вид е тази, при която се проведе тренингово занятие, след което студентите попълниха анкетни карти. При втората група студентите попълниха само анкети без проведени тренингови занятия.

**Предмет на изследване** – Развиване и усъвършенстване на лидерски качества сред морските кадри чрез използване и провеждане на тренингови форми на подготовка.

**Цел** на дисертационния труд – да се проучи необходимостта и възможностите за приложение на психологическия тренинг като интерактивен метод на обучение във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, както и влиянието, което оказват тренинговите форми на подготовка върху изграждането на лидерски качества у бъдещите морски специалисти.

**Работна хипотеза:** Новите предизвикателства към Военноморските сили и Търговското корабоплаване налагат по-високи изисквания към морските кадри. Тренинговите форми на подготовка по лидерство се явяват адекватен отговор на тези предизвикателства с възможностите си за подобряване на подготовката, формиране и развитие на лидерските качества на бъдещите морски командни кадри от Военноморските сили, Търговското корабоплаване и Морската индустрия.

**Задачи на изследването:**

1. Да се направи пълен обзор и анализ на досега действащата система за провеждане на тренингови занятия с обучаемите на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Да се изследва същността на тренинговите форми на подготовка сред морските кадри, и да се систематизира научната информация свързана с разнообразието на съществуващи методи за работа.

2. Да се установят ползите от провеждане на тренингови форми на подготовка върху изграждане на лидерски качества в морските кадри, в тази връзка да се проведе анкетно проучване с курсантите за установяване на нагласите им да участват в тренингови форми на подготовка. Резултатите да бъдат използвани в бъдеще за актуализация на сега действащите програми по лидерство с нови теми, нови форми и нова методика. Да се проучат потребностите и възможностите за приложение на психологическия тренинг сред обучаемите студенти на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Да се проведат пробни тренингови занятия със студентите от ОКС – бакалавър.

3. Да се направи характеристика на личностните фактори за изграждане на лидерските качества сред бъдещите командири. Да се изведат основните лидерски качества, които е необходимо да притежават бъдещите морски офицери.

4. Да се проучи нивото на мотивация сред студентите от I курс на випуск 2018г. още първия ден след прекрачването им прага на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ и да се проведе психологически тренинг за повишаване на мотивацията за обучение.

5. Да се изготвят програми за студенти, по модела на програмите за курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, които ще помогнат за повишаване на лидерската им подготовка и ще обучат специалистите в управлението на корабните екипажи.

#### **Основни методи на изследване:**

1. Проучване на литературните източници, анализ и обобщение по изследвания проблем (библиографски метод). Събрана е, обработена и систематизирана информация по изследвания проблем, като са използвани общо 208 източника, български и чуждестранни.

2. Запознаване с ръководни документи – стратегии, конвенции, заповеди и указания, свързани с лидерство, лидерска подготовка и провеждане на тренингови занятия във Военноморските сили.

3. Психологически експеримент в условията на провеждане на тренинговите занятия.

4. Анкетен метод:

4.1 Попълване на анкетна карта от курсанти;

4.2 Попълване на анкетна карта от студенти (I-IV курс степен бакалавър);

4.3 Попълване на анкетна карта от студенти I курс.

5. Интервю с курсанти и студенти.

6. Оценка на лидерските качества, важни за бъдещите офицери.

7. Наблюдение – по време на тренинговите занятия с непосредственото участие на автора се наблюдава поведението, начините на реагиране, подход при вземане на решение, стил на междуличностно общуване и др. от участниците.

8. Самонаблюдение.

9. Метод на психологическата беседа - провеждане на формални и неформални разговори с обектите на изследване, по въпроси, които ги интересуват и/или вълнуват.

### **Методика на изследване:**

Използваната и приложена методика на изследване е изградена върху съвременните възгледи в психологията. В сферата на образованието все повече се налага възможността за замяна на традиционните форми на обучение с интерактивни методи. Психологическият тренинг представлява интерактивен метод, който в последните години придоби широка популярност.

Обучението в лидерство е необходимо, защото ценността на активите на морската индустрия, работната среда, съотношението между риска и възнаграждението, а също така очакванията на обществото налагат все по-високи изисквания към офицерския състав от управленското и оперативното нива. Поради тази причина ние насочваме своето внимание върху лидерските качества, които трябва да поощряваме, обучавайки в лидерство.

Нашето изследване започна от там да се установи преценката на курсантите за влиянието на психологическия тренинг върху лидерската подготовка и личностното им изграждане, където психологическият тренинг е вече приложим повече от 20 години. Това изследване се проведе през месец ноември 2011г. и обхвана 77 души курсанти от I до V курс на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

Направена е оценка на настоящите лидерски качества сред обучаемите и е проучено влиянието на личностните черти при изграждане на лидерски качества сред курсантите. Изследвахме 70 души курсанти от I до V курс на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ със самооценъчен въпросник за оценка на лидерските качества.

Изследвано е отношението на студентите към учебно – възпитателния процес. Проучено е мнението им за ролята на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ при изграждане на лидерски качества и високи професионални компетенции у обучаемите. Проследена е необходимостта от участие в психологически тренинги. За целите на това проучване използвахме авторска анкета, с която обхванахме 448 студенти от I до IV курс ОКС – Бакалавър при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

Проведен е мотивационен тренинг със студенти от I курс още първия учебен ден, като основен акцент се постави върху мотивацията за обучение и върху възможността за приложение на психологическия тренинг в обучението на офицерски кадри за Търговското корабоплаване. На

занятието присъстваха над 400 студента, като в анкетното проучване участваха 87.

Проведени са многобройни експериментални тренингови занятия със студенти и курсисти от курса “Bridge team management” по различни теми, препоръчани и желани от самите участници.

За оформяне на списъка с използваната литература и библиографското цитиране е използван действащия Български държавен стандарт БДС 17377-96 (Библиографско цитиране. Т-62. София. Комитет по стандартизация и метрология, 1996).

### **Научна новост в дисертацията.**

За първи път се проведе анкетни проучвания със студенти, насочени към установяване на възможностите за приложение на психологическия тренинг като интерактивен метод на обучение.

Изследването е посветено на лидерското изграждане на морските кадри.

### **Мащаби и ограничения.**

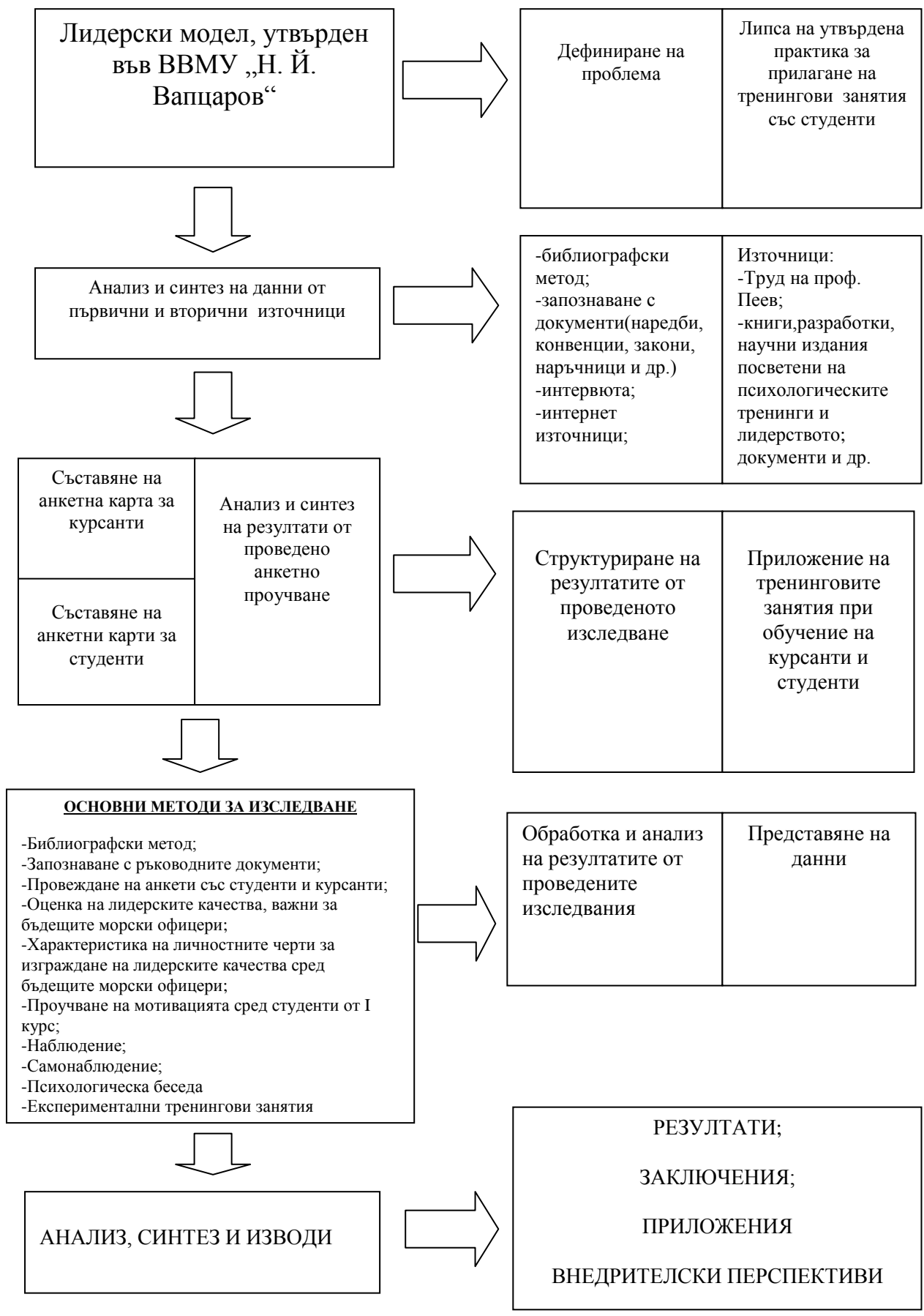
Експерименталната част към дисертационния труд се проведе в периода ноември 2011 – септември 2013г. Началото на провеждане на експеримента съвпадна с назначаването на авторката като хоноруван преподавател към катедра „Социални, стопански и правни науки“, факултет „Навигационен“ при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ гр. Варна.

Лидерският модел на обучение и възпитание на офицери се утвърждава и прилага повече от двадесет години. Нашият опит, съвременните изисквания към подготовката на обучаемите и проведеното изследване със студенти показва, че този опит трябва да се прилага и при обучаемите, подготвяни за търговското корабоплаване. В приложение предлагаме свитък от програми за обучение на студенти, който се явява готов проект за бакалаври.

Допълнителен положителен фактор, който изигра градивна роля в хода на изследването е личния опит на автора във всички структури на Военноморските сили, а именно – в бойни поделения, във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, щаба на ВМС, пункт за базиране Варна. Този личен опит способства да се синтезира всичко онова позитивно и креативно, което е създадено от автора през последните 10 години и след това пренесено в личната психологическа работа с офицерите като випускници и техните семейства. В годините между нас се изгради доверие, което първоначално се създаде при курсантите, разви се при офицерите по време на морската

служба и продължи дори след уволнението на някои от тях. Това е част от инструментариума на изследването.

Дисертационният труд се състои от увод, три глави, заключение, приложения и библиография.



**Фиг.1.Структура и съдържание на дисертационен труд**

# I. СЪЩНОСТ НА ТРЕНИНГОВИТЕ ФОРМИ НА ПОДГОТОВКА

## 1. Тренингът – метод на практическата психология. Обща характеристика.

Определянето на същността на тренинговите форми на подготовка е свързано с редица значителни трудности.

Анализът на различните литературни източници показва многообразие от дефиниции по разглежданата проблематика.

В последните години в педагогическата практика и в продължаващото обучение и преквалификация на възрастните активно навлиза понятието „тренинг“. Под този термин следва да се разбира „определен начин на обучение, при който се използват интерактивни методи.

Думата „**training**“ обикновено означава подготовка на човек за специфична работа, задача, умение или комбинация от тях.

Терминът „**psychological training**“ се отнася до тренинг по психология, което може да бъде случай, когато някой е обучен да прави психологически тестове и диагноза измежду различни оценки, да провежда индивидуални и групови психотерапевтични сесии, да извършва анализи като организационен консултант, или да прави статистически анализи върху комплекс от данни.

В настоящия труд значението на термина „психологически тренинг“ се използва за обозначаване на широк кръг обучителни методи в социалната, педагогическата, военната и други области, с практическа насоченост – развитие на лидерски качества сред бъдещите морски специалисти.

Тренингът е една от най-модерните и ефикасни процедури за провеждане на обучение. Особено необходимо и перспективно е приложението му при обучение на бъдещи управленци [Рамчев, К., 2002, с. 503].

### 1.1 Цели, задачи и принципи на тренинга.

По своята същност тренингите имат различно предназначение. Когато говорим за целите е необходимо тяхното разграничаване във времето и пространството и в този смисъл, се определят близки и далечни цели.

Тренинговите обучения като всяка значима човешка дейност, се осъществяват при спазване на определени принципи. Те са основно, безспорно изходно положение, от което хората тръгват в своето мислене и

действие. Те са общовалидни за всички. В теорията и практиката принципите играят основополагаща роля.

### 1.2 Основни фази на тренинга.

В организационно отношение тренингът преминава през четири основни фази: подготовка за тренинг, организация и осъществяване, реализация на наученото по време на обучението в практиката, оценяването на резултатите от обучението и на резултатите от приложението на знанията и уменията в практиката.

### 1.3 Методи на обучение по време на тренинговите занятия.

Най-съществен момент при обучение по време на тренинговите занятия са методите, които се използват за тяхното осъществяване. „Методът“ е гръцки термин и буквално преведен означава път за изследване и начин за мислене и действие.

Използваните методи в тренинговата работа са много и разнообразни. Изследвайки проблема за методите в контекста на тренинговата работа специалистите подчертават, че няма универсален метод за работа във всякакви ситуации и с всякакви клиенти. В тренинговата работа според тях липсва единство по отношение на разбирането на този термин и едва ли не всеки автор влага в него свой собствен смисъл.

Методите на обучение се подбират в зависимост от целта и задачите на тренинговото занятие, конкретно в зависимост от задачите на екипното занятие. В настоящият труд разгледахме многообразието от методи сред които отделихме съществено внимание на :минилекция; беседа; SWOT анализ; индивидуално консултиране; групово консултиране; разбор на случай; ролеви игри; решаване на казуси; методи на латералното мислене; дискусии; фокус група; методи за психично разтоварване и др. Систематизирането на методите ще позволи тяхното по-плодотворно прилагане в лидерското изграждане на морските специалисти.

За целите на нашия труд, в хода на експерименталното изследване, както и в работата си, ние използваме многообразието от методи, които съществуват. По този начин позволяваме на обучаемите да се докоснат до богатството от интерактивни форми на обучение, в което водещ е субект-субектния подход. В годините сме се убедили в полезността и положителния резултат, който този подход дава.

### 1.4 Правила за работа.



Един от основните компоненти на групата са груповите норми и правила, благодарение на които става възможно дейността на групата. Те са писани и неписани. Създават се неформално при съгласието на всички членове и са индивидуални за всяка група. При неспазването им нарушителите биват санкционирани отново по начин, избран от групата. Всеки автор, писал за тренингите може да има свой „набор“ от правила и принципи, но точния им състав и количество не може да бъде универсален, тъй като във всеки отделен случай има различни цели и груповия тренинг се провежда в определен контекст.

#### 1.5 Предимства и недостатъци на психологическия тренинг.

В груповата работа наред с позитивните страни съществуват и редица **рискове и негативни явления**, породени от самата природа на групата. В дисертационния труд са разгледани и предимствата и недостатъците.

#### 1.6 Ролята на водещия в групата – изисквания, квалификация.

Водещият е в центъра на групата. Той отговаря за нейната организация, за функционирането ѝ, за провеждането на занятията, за избора на темите, за самочувствието на членовете ѝ, за ефективността от работата, за удовлетвореността от изпълнението на целите и задачите. Личността на водещия е гаранция за успеха или неуспеха на групата, затова и изискванията към него са най-високи.

Изискванията към водещия освен към неговата квалификация, знания и умения са насочени и към стил на ръководство, личностни характеристики, морална нагласа и други.

#### 1.7 Трудни ситуации при работа в група.

Анализирайки опыта на водещи на тренингови занятия прави впечатление, че по време на тяхното провеждане се срещат редица трудности. За преодоляването им според отделни автори е препоръчително да се използват различни подходи и виждания. В дисертационния труд обобщаваме и представяме най-често срещаните трудни ситуации при работа в група и веднага след това даваме препоръка как е целесъобразно да се действа в такива моменти, за да се избегнат някои непредвидени обстоятелства.

2. Конструирание на тренингова програма. Формиране на етапите:

Представен е дизайн за конструирание на тренингови програми. С така предложеният дизайн е лесно и възможно да се построят различни тренингови програми, които да бъдат издадени в учебни пособия за целите на програма „Тренинг по лидерство“. Отбелязани са следните етапи при конструирание на тренинговите програми:

2.1 Идентифициране на потребностите

2.2 Формулиране на целите.

2.3 Избор на интерактивни методи на обучение.

2.4 Разработване на детайлен план на отделните сесии.

2.5 Съставяне на въпросник за оценка и обратна връзка.

## **II. СЪВРЕМЕННИ СХВАЩАНИЯ ЗА ЛИДЕРСТВОТО И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА ОФИЦЕРИТЕ ЗА ВОЕННОМОРСКИТЕ СИЛИ И ТЪРГОВСКОТО КОРАБОПЛАВАНЕ КАТО ЛИДЕРИ.**

Подготовката на командни кадри, формирането и поддържането на висока морално-психологическа устойчивост на личния състав се явяват важни стратегически задачи в сложния комплекс от подготовка на офицерите за Военноморските сили и Търговското корабоплаване.

1. Теоретична постановка на проблема „лидерство“. Кратък обзор и диференциация на понятията „лидерство“ и „ръководство“.

Темата за обучение на лидери се превръща в актуален проблем на военнообразователната система и придобива решаващо значение за изграждане на офицерите от Българската армия и Военноморските сили. Израз на това е и въведената в сила със Заповед на министъра на отбраната №ОХ 682 от 03.11.2006г. Стратегия за развитие на системата за образование и квалификация на кадрите военнослужещи от ВС на РБ.

Базовата концепция за подготовка и развитие на лидери е функция от представата за необходимия им инструментариум за ефективно стратегическо ръководство. Формирането на тази концепция започва с убеждението, че овладяването на лидерски умения може да се постигне главно чрез усвояване на конкретни знания и умения за оценка [Иванов, Д., 2008, с. 71].

1.1 Същност на понятието „лидер“.

Проблемът за лидерството съществува още от най-древни времена. В своята еволюция човечеството се трансформира и развива до наши дни под

неизменното въздействие на отделни личности в съответния исторически период на развитие. При извършване на литературен обзор по темата се установява, че сред научните работници определението за лидерство е в доста широки граници [Къчев, О., 2006].

Съществуват почти толкова на брой различни дефиниции за лидерството, колкото са лицата, опитвали да го дефинират [Bass, В., 1990, р. 7].

Лидерството е функция на обстоятелствата. То представлява феномен на груповата динамика, при който в резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на дадена обща дейност едно лице се издига за организиране на групата при решаване на конкретната задача [Хаджиев, К., 2010, с. 232].

Лидерството е функция на поведението, на личностните черти, както и на сензитивността и адаптивността към различни ситуации [Пенчева, Е., 2002, с.7].

Лидерството е комплексен проблем и се разглежда от различни аспекти:

- Като феномен на груповата динамика лидерството е процес, чрез който определен индивид мотивира, мобилизира и води след себе си група хора. То е способност за влияние върху отделни личности и групи с цел да се насочат техните усилия към постигане на целите на организацията [Пенчева, Е., 2002, с. 7];

- Във Философско-исторически аспект – лидерството в значителна степен се слива с проблема за ролята на великата личност;

- Социологически – акцентира се върху връзките на лидерството със социалната структура и неговата роля във функционирането на обществените организации;

- Социално-психологически – лидерът е лицето с безспорен авторитет на групата и е способен да повлияе върху поведението на останалите членове в името на общата им дейност;

- Психологически – особеностите на личността на лидера;

- Политологически и т.н.

Съществуват редица определения за лидерството:

- Лидерството е способност да се трансформира визия в реалност;

- Да се водят хората като се върви след тях;

- Модерният лидер улеснява, а не издава заповеди;

- Лидерството се определя от това, какво правите, а не кой сте.

Лидерите са тези, които другите следват;

➤ Лидерството е едновременно и практика, и теория, и наука, и изкуство;

➤ Лидерството съдържа както рационални, така и емоционални елементи;

➤ Лидерството е процес на въздействие и стимулиране;

➤ Лидерството е стратегия за създаване на последователи;

➤ Лидерството е практикуване на специфично поведение и качества, като придобиване на знания, стратегическо мислене, комуникационни умения и развитие на другите.

➤ Лидерството е процес на повлияване на другите за разбиране и постигане на съгласие за това, какво трябва да бъде направено и как да бъде направено ефективно, а също и процеса на подпомагане на колективните усилия за изпълнение на споделени цели.

➤ Лидерството е определяне на това, как бъдещето трябва да изглежда, насочване на хората в тази посока и вдъхновяването им, за да може това бъдеще да се случи независимо от обстоятелствата.

➤ Лидерството е процес на социално влияние, в който лидерът търси доброволно участие на подчинените си в усилието да постигне целите на организацията.

В дисертационния труд ние приемаме дефиницията за лидерство, че то е едновременно и процес, и лично качество. Процесът на лидерството е използване на непринудително влияние, за да се насочат и координират дейностите на членовете на организираната група към осъществяване на целите ѝ. Като лично качество, лидерството е съвкупност от черти и особености на личността, за която се счита, че успешно използва такова влияние.

1.2 Същност на понятието „ръководител“. Съотносимост между понятията „управление“, „ръководство“ и „мениджмънт“.

След преглед на библиографията на български и чужди източници прави впечатление факта, че липсва едно пълно и всеобхватно определение, което да обединява вижданията на специалистите. Поради този факт представяме различни авторови концепции по въпроса за съотносимостта на понятията управление, ръководство, мениджмънт.

Управлението е обективно необходима дейност в обществото. Чрез него се осъществява хармония между индивидуалните личности, и то изпълнява общите функции, произтичащи от движението на целокупния

организъм за разлика от движението на неговите самостоятелни органи [Маркс, К., Ф. Енгелс, с. 342].

Управлението е изключително интензивна дейност. Осъществява се с огромен разход на интелектуална и емоционална енергия. Характеризира се с многообразие, фрагментация и дисциплинираност.

Важна страна в управлението е ръководството. Ръководството по своята същност е вид управленска дейност, която се изявява в организацията на взаимоотношенията между ръководител и ръководен и която се основава на въздействието както върху колектива като цяло, така и върху отделната личност. Ръководството е функция на управлението.

„Ръководителят е централна фигура в управлението. От неговата работа, от неговата компетентност и способността му да прилага правилни методи на работа зависи и резултатността на неговата управленска дейност, ефективността от работата на ръководения от него колектив“ [Кръстев, С., Тодоров, С., 1972, с.23].

Когато се говори за ръководство се поставя акцент преди всичко върху взаимоотношенията между хората. Управлението визира цялостните и многостранни резултати от функционирането на системата, докато ръководството се отнася преди всичко до регулирането на системата ръководител – ръководени и при него много по-ярко изпъкват личностните качества на ръководещия субект, върху които се акцентира.

В конкретната управленска практика у нас в края на 80-те години навлезе широко понятието „мениджмънт“. Възниква въпроса до колко имат право на законно съжителство двете успоредици ръководител и мениджър, респ. ръководство, ръководна дейност и мениджърство, мениджмънт. Представата за мениджъра като за човек с нов професионален статут, с допълнителна позитивна характеристика и с повишен престиж се налага все повече. В експанзията на чуждиците, които затлачиха българския език като в редица случаи внесоха объркване се „вредиха“ и думи като мениджмънт и мениджър. В превод от англ. език мениджмънт означава – ръководство, управление, дирекция, управа, а мениджър – управител, директор, началник, ръководител, администратор [Бакалов, Г., 1949, с. 443].

1.3 Релацията ръководител – лидер. Сходства и различия между ръководство и лидерство.

В известен смисъл ръководството и лидерството са две взаимно подчиняващи се страни, присъстващи задължително в управленския

процес. Лидерството се приема и като синоним на ръководството. Лидерството обаче има по-широко приложни полета, то може да излезе от йерархичните структури на управлението и ръководството. В такива случаи се говори за формално лидерство(ръководство) и за неформално лидерство (доминация при проблеми от извънслужебен характер).

Ръководителят може да бъде и неформален лидер, извоювал своя авторитет пред ръководените: тогава имаме оптимален вариант на отношенията в съответния колектив. Авторитетът на лидера, който ръководи е важен за изпълнение на основните задачи на колектива. В този случай е налице еднопосочност на въздействието, на целите на ръководство, осъществяване чрез ръководния авторитетен лидер [Коцева, С., 1990, с. 65-66].

От представените автори концепции за взаимоотношенията между понятията „ръководител“ – „лидер“стигаме до следният извод: **Лидерът може, но не е задължително да бъде ръководител по формален статус, а ръководителят по формален статус може да бъде лидер, но не винаги бива такъв.**

**Различия в ролите на ръководител и лидер. Табл. 1**

<b>РЪКОВОДИТЕЛ</b>	<b>ЛИДЕР</b>
Назначаване се официално.	Издигането му става от членовете на екипа.
Може да няма авторитет.	Без авторитет не може да бъде лидер.
Създава условия за справяне с проблемите.	Вдъхновява хората за работа. Формира и обявява общия възглед за организацията и дефинира нейната мисия.
Поддържа „наблюдаемост“ и „управляемост“ на системата.	Намира баланс между прилагане на власт и влияние. Създава условия за балансираното им използване.
Разработва процедури за изпълнение на задачите. Свежда интересите и задачите на организацията до изпълнител.	Търси нови възможности за успех и развитие. Установява базовите организационни приоритети. Регулира междуличностните отношения.
Създава условия за реализация на уменията на хората.	Използва мотивацията на хората за постигане на успехи. Установява етичните норми и климата в организацията.
Мотивира служителите и	Използва и насочва ентузиазма и мотивацията на

инициира в тях ентузиазъм за изпълнение на решенията.	хората с визия за бъдещето.
Създава условия за правилно изпълнение на работата.	Намира правилни решения на проблемите. Взема стратегически решения за разпределение и използване на ресурсите.
Намира подходящи хора за конкретна работа.	Мотивира хората за работа. Синтезира ценностната система на организацията.
Завоюва победа в отделни сражения.	Печели кампании и войни. Осигурява благоприятно развитие на организацията в стратегическа перспектива.
Формира екип от заместници по функционален признак.	Формира екип от сътрудници – експерти в различни области. Създава колектив за стратегическо ръководство.
Използва лидерството, за да осигури управление на човешките отношения.	Използва мениджмънта, за да дисциплинира ентузиазма на хората в организацията и лидерството, за да осигури управление на човешките отношения в пряко подчинения му колектив.
Изпълнява планирано своите действия, а те са стабилни и устойчиви.	Действа импровизирано. Влияе се от настроенията на екипа.
Отговорността му е конкретна.	Отговорността му е неопределена.
Стреми се да се хареса на висшестоящите.	Стреми се да се хареса най-вече на екипа, с който работи.
Когато ръководителят не съвпада с лидера, подчинените реализират само част от възможностите си.	При наличие на лидер членовете на екипа могат да реализират пълния си потенциал.

В сферата на психологията и други научни сфери, се твърди, че лидерите и мениджърите са различен тип хора. Нещо повече, смята се, че това различие е даденост, то е по природа, че има „родени лидери“ и „родени мениджъри“. М. Паунов прави сравнително съпоставяне между тях по следните показатели:

## Различия в ролите на лидер и мениджър

Табл. 2

МЕНИДЖЪР	ЛИДЕР
Администрира	Обновява
Поддържа	Развива
Контролира	Въодушевява
Привързват се към по-краткосрочна перспектива	Имат настройка към дългосрочни действия.
Интересуват се „как и кога“	Интересуват се „кога и защо“
Подражават	Създават
Приемат статуквото	Поставят под съмнение
Високообразовани личности с голям опит в управленската дейност. Извършват организационни промени за създаване на ефективни управленски системи, съобразявайки се със съществуващите правила и изисквания.	Творчески личности, иновационно ориентирани, с желание да творят, възприемат и въвеждат новости.
Осъществяват промените чрез административни решения и контрол, без отчитане на субективните трудности в адаптацията и без никакви предварителни разяснения на обективната нужда и очакваните резултати от тях.	Разглеждат промени като необходимо предизвикателство и изискват динамични комуникации за разясняване на тяхната необходимост и ефективност.
Мениджърите свеждат фирмените интереси и проблеми за решаване до изпълнителите. Те имат нормативно утвърдена власт. Отговорността им е официална, а средствата за въздействие – задължителни.	Основен принцип в работата е за равенство с подчинените. Те проявяват особено внимание към своите съекипници и последователи. Те не властват. Координират и регулират междуличностните отношения, като само част от средствата им за въздействие са задължителни.
Опира се на сътрудници, които ги информират за работата на останалите. Призовават подчинените за по-голяма активност и повече усилия, но не	Признателни са за усилията на подчинените и често прибегват до наградите като средство за поощрението и стимулирането им. Често са автократи в отношенията, но тази автократия се



споделят техните виждания и позиции.	основавана такива ценности като честно отношение, уважение към личността, настойчивост за постигане на по-високо качество, постоянно усъвършенстване, внимание към партньора и неговите нужди и др.
--------------------------------------	---

#### 1.4 Социално-психологически аспекти на военното лидерство.

Съвременните схващания за военно лидерство обединяват много теории, свързани с установяване на лидерските характеристики и условията за тяхната проява. Те се стремят да отговорят на изискванията на новия лидерски континуум чрез изграждането на компетентна лидерска система. Повечето от тях се стремят да дадат отговор на три основни въпроса:

1. Какъв трябва да бъде военният лидер т.е. неговите личностни характеристики?
2. Какво трябва да знае военният лидер т.е. неговата компетентност?
3. Какво трябва да прави военният лидер, т.е. какви трябва да бъдат неговите действия и поведение?

От психологична гледна точка отговора на тези въпроси е свързан с изясняване това какви ценности, личностни качества, знания и умения са необходими на военния лидер, за да бъде ефективна дейността му.

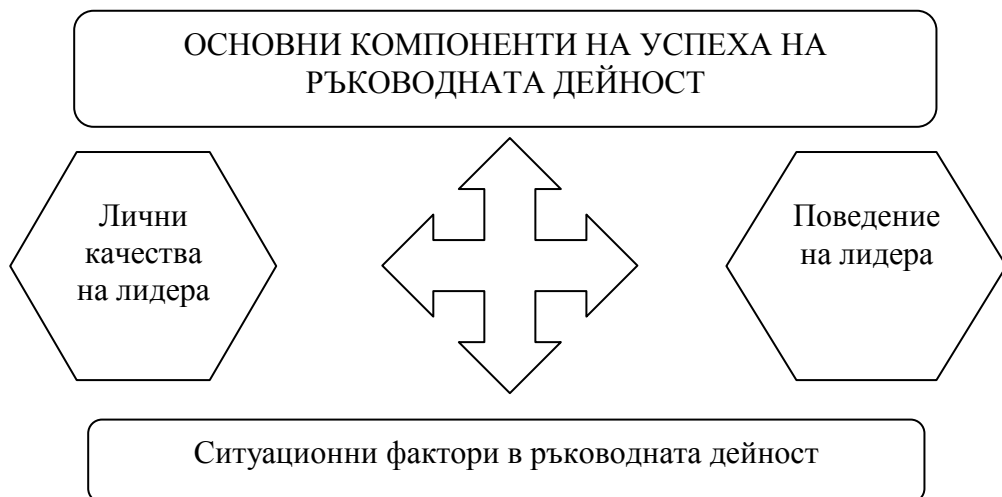
#### 2. Типологизация на лидерството.

Проблемът за типологизацията на лидерството е един от основните въпроси на лидерството. Типологичните изследвания класифицират лидерите на базата на определени характеристики или на база на комплекс от характеристики. В теорията и социалната практика съществуват различни модели и подходи при изследване на лидерството. Те могат успешно да се класифицират в две големи групи – традиционни и нови концепции за лидерство. Направен е подробен анализ.

##### 2.1 ПЪРВА ГРУПА Традиционни концепции за лидерство.

Различните теории за лидерство, принадлежащи към тази група поставят различен акцент върху основните компоненти на успеха на ръководната дейност, които могат да се представят в три основни групи.

**Фиг. 2**



Разгледани в хронологичен аспект, традиционните концепции за лидерство могат да бъдат систематизирани както следва:

**Фиг. 3**



2.1.1 Теории за отличителните черти – до края на 40-те години на XX век. Според този подход лидерските черти са вродени [Пеев, И., 2007, с. 19]. Теорията за чертите има голямо значение за разбиране на психотравматизиращата и психостимулиращата роля на ръководителя.

В дисертационния труд разгледахме следните теории:

2.1.1.1 Теорията за великия мъж;

2.1.1.2 Теория на Роджър Ууд за корелацията между типа лидер и състоянието на държавата;

2.1.1.3. Теория на Стоквил;

2.1.2 Поведенчески подход или подход на лидерските стилове.

От края на 40-те до края на 60-те години на XX век, според който лидерската ефективност е свързана с лидерското поведение. Този подход се развива напълно с навлизането на бихевиористическата школа в живота

и теорията на управлението. Съгласно поведенческия подход към лидерството ефективността на ръководството се определя не от личните качества на ръководителя, а от неговия подход към подчинените. Поведенческият подход дава възможност да се открие и разшири информацията за различните видове стил на ръководство. Тук целта е да се намери отговор на въпроса какво поведение прави лидера ефективен.

2.1.2.1 Теорията на Курт Левин за лидерските стилове;

2.1.2.2 Теория на Ликърт за ръководните стилове;

2.1.2.3 Ендрю Силаги с помощта на теорията „път – цел“ изследва стил на лидерско поведение;

2.1.2.4 Стил, систематизиран по критерия характер и съдържание на решаваните проблеми и оценка за тяхната неотложност;

2.1.2.5 Лидерство, съобразно социално-нравствената насоченост;

2.1.2.6 Стили на лидерство, конструирани върху основата на доминиращата ориентация на лидера към проблемите на изпълнение на задачите или към проблемите на хората

2.1.2.7 Класификация на К. Рамчев за типовете стил на лидерство, базирана на проявлението на основните компоненти на управленската дейност;

2.1.2.8 Типологията на Димитър Панайотов за вариантите на „терминаторния мениджмънт“ (разрушителното управление), които излизат от мутантите на човешкия егоцентризм и от изкривени образи на собствената преценка и психологическа интерпретация на този, който управлява.

2.1.2.9 Управленска матрица на Блейк и Мутоун.

2.1.3. Ситуационен подход – от края на 60-те до началото на 80-те години на XX век, чиято базисна идея е, че всичко е относително и ефективното лидерство е повлияно от ситуацията. Ситуационният подход включва средата на лидера като важна детерминанта на неговото поведение и изпълнение. Ситуационният подход към изучаването на лидерството изследва взаимодействието на конкретни ситуационни променливи с цел да установи причинно-следствената връзка в отношенията на лидерството, позволяваща да се предскаже възможното поведение на лидера и последиците от това поведение. Според ситуационната теория лидер става този, който има качествата, опита и знанията за решаване на възникналите ситуации.

2.1.3.1 Ситуационна теория на Фред Фидлър за непредвидените ситуации;

2.1.3.2 Теорията „път – цел“ на Мартин Евънс и Робърт Хауз;

2.1.3.3 Модел на лидерството на Виктор Врум и Филип Йетън за дървото на решенията;

2.1.3.4 Теория на Пол Хърси и Кенет Бланчард.

## 2.2 ВТОРА ГРУПА. Нови концепции за лидерство.

Новите подходи към лидерството по същество са интегративни и се базират както на индивидуалната и групова психология, така и на систематичните усилия да се определят различните измерения на личността на лидера. Интересът се фокусира върху емоционалните и символични аспекти на лидерството.

Новата парадигма включва следните типа лидерство:

### 2.2.1 Транзакционно лидерство.

Терминът „транзакционно лидерство“ е заимстван от транзакционния анализ – вид групова психотерапия, създадена от американския психиатър Ерик Берн през 1961г., и основаваща се на анализа на индивидуалните отношения.

#### **Характеристики на транзакционното лидерство:**

➤ Транзакционното лидерство се основава на договаряне на сделка между лидера и групата на обмяна на ценени неща между лидера и групата, т.е. взаимоотношенията между тях се осъществяват на т.н. транзакционни размени;

➤ Размените могат да придобият характер на трудови договори. Ако организацията се отмята от сключените договорености, служителите престават да бъдат лоялни към нея, а това води до отслабване на транзакционното лидерство;

➤ Транзакционното лидерство мотивира работниците да разменят работа срещу възнаграждение;

➤ При транзакционното лидерство размяната се основава на очакванията: лидерът очаква послушание и изпълнителност, а ръководените от него хора очакват възнаграждение или отсъствие на наказание. Властта е у мениджъра, той държи „хляба, сиренето и ножа“;

➤ Транзакционното лидерство не е много устойчиво;

➤ Транзакционното лидерство означава власт и контрол над другите, при което лидерът поддържа или управлява това, което му е дадено.

Транзакционните лидери увличат последователите в промените, превръщайки ги в част от процеса на транзакция на високоефективно представяне и взаимна подкрепа за значителни материални придобивки.

### 2.2.2 Харизматично лидерство.

Думата „харизма” произлиза от гръцки език и означава ”дар”, подарък. Това загатва, че харизмата е нещо, което се дарява на човека. И освен това се получава по рождение.

Харизматичното лидерство се управлява от хора, които стимулират другите около себе си за целенасочени и упорити действия, без да употребяват принудително влияние или официална власт, или и двете. Тези лидери градят завладяваща визия, променяща начина, по който хората гледат на света около тях и начина, по който взаимодействат помежду си.

Харизматичното управление е специфична форма на власт, за която претендират лидерите, които са възприемани и признавани като надарени с изключителни способности от последователите си.

**Черти на етичния и неетичен харизматичен лидер. Табл. 3**

<b>Неетичен харизматичен лидер</b>	<b>Етичен харизматичен лидер</b>
Използва властта за лични интереси	Използва властта в интерес на другите.
Интересува се само от своето лично виждане	Изгражда визия в съответствие с потребностите и нагласите на членовете на екипа.
Пресича критиката по свой адрес.	Анализира критиката и извлича от нея уроци.
Изисква точното изпълнение на своето решение.	Стимулира творческия подход в работата.
Комуникира само в една посока: от себе си надолу.	Стимулира отворената и двупосочна комуникация.
Нечувствително към потребностите и нуждите на последователите.	Обучава, развива и поддържа членовете на екипа.
Придържа се към външни морални стандарти за удовлетворение на своите интереси.	Придържа се към вътрешни морални стандарти за удовлетворяване на организационни и обществени интереси.

### 2.2.3 Трансформационно лидерство.

Трансформацията (лат. transformation) означава промяна, преобразуване вида на нещо, видоизменяне, преобразяване [Речник на чуждите думи в българския език, 1993, с.872].

Според Джеймс Бърнс трансформационното лидерство може да се представи като процес, при който лидерите и последователите ще си съдействат в израстването по пътя към общата цел.

Трансформационното лидерство е нов акцент в изучаването на лидерството. Целта на трансформационното лидерство е да промени лидерите, последователите, организациите, обществото, тяхната същност и дух; да разшири визията им; проникателността и разбирането; да изчисти целите; да съгласува поведението с вярванията, принципите и ценностите; да изгради нови представи за непрекъснатостта, необратимостта и скоростта на промените.

### **Характеристики на трансформиращото лидерство:**

- Способства да се преодолеят много стереотипи като например: свърши работата сам, шефът не може да сбърка, никой не може да оспорва властта на шефа, всички нови идеи са на шефа, началникът разполага с всички отговорности и др.;
- Променя взаимоотношенията между лидер и последователи;
- Трансформира лидера, последователите и екипа;
- Моделира бъдещето;
- Издига на по-високи нива мотивацията и морала;
- Идентифицира личностните ценности и тези на организацията;
- Делегира права и отговорности;
- Приобщава към общата цел, насърчава предизвикателствата и се явява ключ към изключителни постижения и нива на мотивация;
- Трансформиращият лидер притежава харизма и вдъхновение, насърчава инициативата, зачита личността и цени работата на хората;
- Дава възможност на другите да реализират собствената си власт и лидерски потенциал;
- Трансформиращите лидери фундаментално променят институциите, които водят;
- Трансформиращите лидери и хората, които ги следват се издигат взаимно до по-високи нива на мотивираност и моралност;
- Лидерите се фокусират върху истинската трансформация, а не върху краткосрочната промяна;
- Трансформиращите лидери остават у хората позитивни чувства;
- Ценностите и визията стават част от съвместната работа;
- Трансформиращото лидерство внася смисъл и цел в работата

➤ Трансформиращото лидерство става морално, защото издига етичността на двете страни.

Трансформиращото лидерство влияе положително върху ефективността на организациите, свързано е с връзките и структурите, които са сърцевина на лидерството.

#### 2.2.4 Теория за множествените интелигентности.

Съществуват четири способности, които се определят като компоненти на междуличностната интелигентност:

➤ Организиране на групи – изключително важно умение за ръководителя; подтикване и координация на усилията на група хора;

➤ Достигане до решение – талантът да се предотвратяват конфликти и да се уреждат вече възникнали спорове;

➤ Лични контакти – талантът за емпатия и установяване на контакти. Той улеснява общуването или разпознаването и адекватната реакция на чувствата и грижите на другите;

➤ Социален анализ – способността за долавяне и вникване в чувствата, мотивите и грижите за другите.

Новите теории за лидерство са интегративни. Те изследват повече от една характеристики на лидерството като включват отличителни черти, поведение, процеси на влияние и ситуационен контекст.

#### 2.2.5 Свръхлидерство.

Чарлз Манц и Хенри Симз поставят акцент върху самоусъвършенстването на лидера чрез теорията за свръхлидерството. Авторите поставят акцента върху самоусъвършенстването на лидера. Това изисква: зрялост, способност за самонаблюдение, самоанализ, самокритичност, умения за поставяне на ясни цели пред себе си. Тук лидерството изисква нов начин на мислене: фантазия, фокусиране върху ценността на самата дейност. Всичко това води до самомотивиране и постигане на по-високи цели и крайни резултати.

2.2.6 Теорията на Стивън Кър и Дж. Джеремиер за заменителите на лидерството.

Стивън Кър отчита, че твърде често лидерството е сковано от вътрешни и външни за него фактори. Често доброто лидерство е с негативни последствия сред които създаване на силна зависимост на

организацията от един човек или затрудняване на индивидуалността и развитието на последователите. Кър предлага заместители и усилватели на лидерството, за да се избегнат тези проблеми.

Заместителите намаляват значимостта на самото лидерство. Те са системи за възнаграждение, включващи участие в печалба, разработване на методи и процедури за разрешаване на междуличностни конфликти; препроектиране на длъжностите за осигуряване на изпълнителите с повече обратна връзка а крайния резултат, стимулиране на екипната работа.

### 2.3 ТРЕТА ГРУПА. Други концепции за лидерство.

Тук са описани съществуващи други концепции за лидерство, сред които се нареждат нарцистичния тип лидерство, лидери, в зависимост от ефективността на управленската дейност, институционални лидери, престижни лидери, лидери – професионалисти и други.

#### 3. Лидерски умения и качества.

##### 3.1 Лидерски умения.

Съвременните схващания структурират лидерската компетентност в пет основни направления:

3.1.1 Междуличностни и познавателни (когнитивни) умения – знания и разбирания за военнослужещите и как да се работи с тях; вербално и невербално общуване, решаване на проблеми, ръководство, съветване, обучаване, мотивиране, супервизия, изграждане на екипи и работа с тях.

3.1.2 Концептуални умения – способност за разбиране и прилагане на идеи, творческо, критично и аналитично мислене.

3.1.3 Технически умения - това са основните, военни умения свързани с оръжията и бойната техника. Директните водачи трябва да познават екипировката и оборудването на подразделението си и как най-успешно да го управляват.

3.1.4 Технологични умения – включват най-вече информационна и компютърна компетентност.

3.1.5 Тактически умения – способност за вземане на правилни решения на ръководството на формирането в мирно и военно време [Карастоянов, Г., 2002].



### 3.2 Лидерски качества.

В психологическата литература на качеството се гледа като на единство от устойчиви състояния на конкретната личност.

През 30 - те години на миналия век във военните среди започва дискусия за това какви качества трябва да притежава българският офицер – да бъде тесен специалист във военното дело или офицер с широка обща култура. В резултат на тази дискусия в специализирания печат се налага становището (включително и в регламентиращите документи), че офицерът трябва да притежава следните качества:

- Професионални т.е. военна подготовка;
- Нравствено - психологически и педагогически;
- Физически;
- Интелектуални т.е. да притежава широка обща култура.

В дисертационния труд подробно се описаха необходимите качества, които според изследваните, офицерите трябва да притежават. Това изследване беше провеждано в продължение на три години като от обучаемите се изискваше непрекъснато да поставят акцент върху качествата на офицера. Резултатите от това показваха, че курсантите непрекъснато обогатяват списъка с изброявани качества.

Военнослужещият на XXI век е необходимо да има висока професионална подготовка, развити лични качества, висока психолого – педагогическа култура, богата ерудиция, много добра езикова подготовка, ефективен управленски стил, емпатия, нагласа към бързо намиране на алтернативни и нестандартни, своевременно обосновани решения и тяхното привеждане в изпълнение, креативност, вътрешно зрение, озарение, творческо въображение, способности за прогнозиране на развитието на обстановката, висока управленска подготовка и др.

### **III. ВЛИЯНИЕ НА ТРЕНИНГОВИТЕ ЗАНЯТИЯ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА У БЪДЕЩИТЕ МОРСКИ ОФИЦЕРИ.**

В последните години в педагогическата практика и в продължаващото обучение и преквалификация на възрастните активно навлиза понятието „тренинг“. Под този термин следва да се разбира „определен начин на обучение, при който се използват интерактивни методи.

1. Лидерската подготовка – изискване или необходимост към бъдещите офицери от Военноморските сили и Гражданското корабоплаване.

Лидерството, както и лидерската подготовка на офицерите са особено важни за упражняване на офицерската професия. Лидерската подготовка заема централно място в личностното им изграждане и развитие.

При подготовка на офицерите от Българската армия във военните училища се изпълнява специална програма за обучение в лидерство.

Лидерската подготовка се разглежда във взаимовръзка с академичната, военната, и физическата подготовка. Обучението на курсантите се сравнява, взаимствайки модела за подготовка в Американската военна академия „Уест Пойнт“ с трикракото столче, на което трите крака са академичната, военната и физическа подготовка, а седалката е лидерската подготовка.

Изучаването на дисциплина „Лидерство“ е важно за формирането на бъдещи командири от Търговското корабоплаване. Като бъдещи лидери те трябва да умеят да мотивират и организират хора. Теоретичната подготовка по анализиране на модели в човешкото поведение трябва да се комбинира с реални ситуации от ежедневието на кораба. Личният пример на капитана, неговата култура и уважението му към човешките права на индивидите са предпоставка за успех при изпълнение на новите задачи на нашето време.

1.1 Влияние на тренинговите занятия върху изграждане на лидерски качества на курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

Тренинговите занятия с курсантите на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ се провеждат на основание заповед на началника на ГЩ на БА №85 от 8 април 2002 г. относно лидерската подготовка на курсанти и сержанти във висшите военни училища и военни бази. Разработена е учебна програма „Тренинг по лидерство“, предназначена за курсанти от I до V курс, обучаващи се във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ по специалността „Организация и управление на тактическите подразделения за ВМС“. Програмите са съобразени със Стратегията за лидерска подготовка на офицерите и сержантите от Въоръжените сили на Република България. от 2007г.

I модул: Развитие личността на лидера(адаптация, себепознаване, себепредставяне, стресоустойчивост, сплотяване на малката бойна единица)

II модул: Дейност на военния лидер при изграждане на екип и управление на груповите процеси(Групи и групова динамика, воински морал и боен дух)

III модул: Тактическо лидерство – компетентности и дейности (Лидерство, лидерски стилове и ефективно командване)

IV модул: Лидерство в операции и кризи (Управление на критичните ситуации, рисковото поведение, бойния и професионален стрес)

V модул: Изучаване на ръководните документи по психологична работа в Българската армия.

Тренингите с всеки курс се провеждат в точно съответствие с тези програми.

Програмите, по които се провеждат тренингите по лидерство с курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ съответстват на разработената през 2012 година от Министерството на отбраната нова политика в сферата на образованието, квалификацията и обучението. Съгласно нея първостепенна задача се явява прилагането и утвърждаването на лидерския модел на възпитание на командирите.

#### 1.1.1 Експериментално изследване.

С цел разкриване на по-ефективни форми на тренингово обучение през месец ноември 2011г. беше организирано и проведено от нас експериментално изследване с приложение на анкетния метод

1.1.1.1 **Обект на изследване** – курсанти от I до V курс при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ град Варна.

#### 1.1.1.2 **Предмет на изследване:**

Влияние на тренинговите занятия върху изграждане на лидерски качества в морските кадри.

#### 1.1.1.3 **Цел на изследване:**

➤ Представяне на тренинговата форма на обучение като основна за лидерската подготовка на курсантите от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

➤ Установяване преценката на курсантите за влиянието на психологическите тренинги върху лидерската подготовка и личностното им изграждане;

#### 1.1.1.4 **Хипотеза:**

Курсантите от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ имат добра, реалистична преценка за влиянието на психологическите тренинги върху лидерската

подготовка. У тях има изградена положителна нагласа и готовност за участие в тези занятия.

#### 1.1.2.5 Задачи:

➤ Да се установят ползите от провеждане на тренингови форми на подготовка върху изграждане на лидерски качества в морските кадри;

➤ Да се проведе анкетно проучване с курсантите от всички випуски за установяване на нагласите им да участват в тренингови форми на подготовка;

➤ Системно провеждане по вече установена практика(4 пъти по 4 учебни часа семестриално) на тренингови занятия по дисциплина „Тренинг по лидерство“, включена в учебния план за обучение на курсанти.

➤ Да се изведат от проведеното изследване и осъществените занятия нови теми, които да послужат за промяна на сега действащите програми.

#### 1.1.2.6 Метод на изследване – анкетна карта.

Анкетата е авторска и съдържа въпроси, базирани върху концепцията за изследваното явление, върху модела му, понятийното поле, водещите идеи. Въпросите са отнесени към съществените моменти от модела на изследваното явление и са съобразени с особеностите на изследваните лица – с индивидуалната и груповата им психика. Анкетата започва с кратко обръщение към анкетирания, в което се представя целта. Състои се от „открити“ въпроси и изречения за довършване, чиято цел е самостоятелно да опишат отговорите си.

Анкетното проучване е проведено в периода XI – XII 2011г., когато дисертантът започва работа като хоноруван асистент в катедра „Социални, стопански и правни науки“ при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ гр. Варна.

Анкетната карта е попълнена от 77 души, разпределени както следва:

I курс – 15 души	II курс – 28 души	III курс – 14 души
IV курс – 8 души	V курс – 12 души	

#### 1.1.2.7 Резултати, изводи и предложения.

➤ Тренинговите форми на подготовка навлизат в професионалната армия като адекватен отговор на новите мисии и организационни структури. Те намират все по-голямо приложение в модерната армия.

➤ Тренинговата форма на обучение е една от основните форми на подготовка за лидерска подготовка на курсантите от Българската армия и Военноморските сили. Тя подпомага формирането и развитието у курсантите на умения за работа в група, за оценка на собствените преживявания и тези на другите, разпознаване на психо-соматични прояви

на адаптационните процеси и други. Тренинговите занятия помагат на курсантите да изменят своите нагласи или своето поведение да изпитат ситуацията върху себе си и да натрупат личен преживян опит, допринасят за емпатия, съпреживяване, съчувствие и разбиране. В екипа се създава атмосфера на симпатия, сплотеност и доверие, на безопасност, поддръжка и взаимопомощ.

➤ Системното провеждане на тренингови занятия ще подпомогне курсантите да придобият комплекс от качества като висока инициативност, способност за прогнозиране на развитието на обстановката, вземане на своевременни и обосновани решения и тяхното привеждане в изпълнение, които ще им бъдат полезни в бъдещата работа. Тренинговите форми на обучение спомагат за изграждане на нова ценностна система на обучаемите курсанти във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, в която основно място заемат лидерските способности.

➤ Резултатите от анкетното проучване показват добра информираност сред обучаемите по отношение на психологическия тренинг като интерактивен метод на обучение. Те оценяват ползите от тренинговите занятия, като всеки курс отчита различни ползи за групата и за себе си. По време на провеждане на тренинговите занятия курсантите трупат различни положителни впечатления, сред които се нареждат: свободата да се изразяваме; взаимно уважение и изслушване; спокойна атмосфера; забавните игри и други.

➤ Необходимо е изготвяне на нови пособия по лидерска подготовка: /ръководства, наръчници/, предназначени за курсантите от съответните курсове/.

1.2 Характеристика на личностните черти и тяхното влияние върху изграждане на лидерски качества на курсантите и успеха на управленската им дейност като бъдещи командири от ВМС.

Проблемите на човека като развиващо се и дейно същество са тясно свързани с понятието за човешката личност. Личността е носител на всички дейности, в нея те се интегрират, за да се формира и прояви поведението на човека в неговия всекидневен живот. Ето защо, проблемата за личността заема централно място в психологията.

Разгледани са идеите за психологичните типове като са представени различните авторови концепции и техните типологии.

Съществува неограничен набор от черти на личността, по които всички хора могат да бъдат сравнявани.

Представена е идеята за личностните черти на Гордън Олпорт. Чертите на личността са условия, които влияят върху реализацията на човека в областта на афилиацията, в поддържането на социалните контакти, в построяване на схемите на речта и още в редица други изяви.

#### 1.2.1 Експериментално изследване.

Експерименталното изследване е проведено с курсанти от първи до пети курс при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ гр. Варна в рамките на часовете по дисциплина „Лидерство“ и „Тренинг по лидерство“.

1.2.1.1 **Обект на изследване:** курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

1.2.1.2 **Предмет на изследване:** влияние на личностните черти върху лидерското изграждане на курсантите от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ и успеха на управленската им дейност като бъдещи командири от Военноморските сили.

#### 1.2.1.3 Цел на изследване:

➤ Оценка на настоящите лидерски качества сред обучаемите курсанти;

➤ Проучване влиянието на личностните черти при изграждане на лидерски качества сред курсантите;

➤ Влияние на личностните черти върху успеха на управленската дейност на командирите.

#### 1.2.1.4 Хипотеза:

➤ Съществува взаимовръзка и силно влияние, което имат личностните черти върху лидерското изграждане на обучаемите;

➤ Успешната управленска дейност на командирите до голяма степен зависи от личностните им черти.

#### 1.2.1.5 Задачи на изследването:

➤ Да се оценят настоящите лидерски качества сред курсантите от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“;

➤ Да се проучи влиянието на личностните черти, оказващи влияние върху лидерското изграждане на курсантите;

➤ Да се изследва влиянието на личностните черти върху успешната управленска дейност на бъдещите командири.

1.2.1.6 **Методи на изследване:** самооценъчен въпросник, беседа, дискусия, наблюдение, психологически тренинг.

### 1.2.1.7 Анализ на резултатите:

Резултатите посочват, че повече от половината изследвани попадат в категорията „изгряващ“ лидер. В ситуация на обучение, в което се намират курсантите е нормално да преобладават такива резултати.

Нееднократно в хода на занятията по лидерство е поставяна темата за „Влиянието на личностните черти върху изграждане на бъдещите офицери като лидери“. В хода на беседи, дискусии и по време на провеждане на психологически тренинг курсантите са единодушни в мнението си, че личностните черти играят важна роля за успеха на управленската дейност на командира. В тях се включват определени психически свойства на личността на командира, умението му да изучава психологическите фактори, оказващи влияние върху управленската му дейност.

Личностните черти играят важна роля за успеха на управленската дейност на командира. В тях се включват определени психически свойства на личността на командира, умението му да изучава психологическите фактори, оказващи влияние върху управленската му дейност.

### 1.2.1.8 Резултати, изводи и предложения.

➤ Изискванията, които армията поставя пред военнослужещите са много по-различни в сравнение с всички останали професии.

➤ Резултатите от проведеното изследване очертават сред групата профил на „изгряващ“ тип лидер.

➤ Една от най-сложните задачи на всеки лидер е опознаване на личността на подчинените. Колкото по-задълбочено се опознае личния състав, толкова повече се увеличава вероятността за успешно лидерство.

➤ Съществува връзка между личностните особености на курсантите и възможностите им за изграждане като лидери.

2. Опит за приложение на тренингови занятия със студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

2.1. Анкетно проучване за необходимостта от провеждане на тренингови форми на обучение сред студентите от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

През последните години у нас оживено се дискутира темата за необходимостта от съвременни социалнопсихологични технологии като средство за модернизация и хуманизация както на обществено икономическите процеси така и в образованието. В етапа на бурно

развитие на производителните сили и преосмисляне на производствените отношения възникват нови социални очаквания и потребности. Изменят се изискванията към ръководителите от всички равнища. Единодушно се приема, че подготовката на съвременния управленец/мениджър наред с икономическите знания и организационни умения включва и създаване на готовност и нагласа за нов стил на ръководство, за индивидуален подход към всеки служител в организацията [Игнатов, М., 1990].

Във Въоръжените сили на Република България през последните години настъпиха съществени промени относно подготовката на офицерите като лидери. Във военните училища и ВА „Г. С. Раковски“ се усъвършенства системата за обучение по лидерство [Пеев, И., 2007].

#### 2.1.1 Експериментално изследване.

2.1.1.1 **Обект на изследване** - студенти от ОКС „Бакалавър“ от първи до четвърти курс при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ град Варна.

2.1.1.2 **Предмет на изследване** - Опит за приложение на тренингови занятия със студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“;

#### 2.1.1.3 **Цел на изследване.**

➤ Изследване отношението на студентите към учебно-възпитателния процес;

➤ Проучване мнението на студентите за ролята на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ при изграждане на лидерски качества и високи професионални компетенции у обучаемите;

➤ Установяване отношението на студентите към ролята и влиянието на психологическият тренинг върху лидерската подготовка и личностното изграждане на студентите;

➤ Проследяване необходимостта от участие в психологически тренинги.

#### 2.1.1.4 **Хипотеза.**

➤ Студентите имат добро отношение към качеството на учебно-възпитателния процес;

➤ Обучаемите споделят желание и готовност за участие в психологически тренинги.

#### 2.1.1.5 **Задачи на изследване.**

➤ Да се изследва отношението на студентите към качеството на учебно-възпитателния процес;



➤ Да се установи мнението на студентите за ролята на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ за изграждане на лидерски качества и професионални компетенции у обучаемите;

➤ Да се проучи мнението на студентите за ролята и влиянието на психологическия тренинг върху лидерската подготовка и личностното им изграждане;

➤ Да се извлекат подходящите и интересни теми за провеждане на тренингови занятия, които да са от полза за студентите;

➤ Да се проследи ползата от провеждане на тренингови занятия сред контролни групи, с които експериментално са проведени такива.

**2.1.1.6 Методи на изследване** – анкетна карта; беседа; дискусия; фокус – група, проведена от проф. д. пс. н. Илия Пеев със студенти от I курс специалност „Мениджмънт във водният транспорт“ за проучване на отношението им за обучението по специалността; психологически тренинги по следните теми:

**Изследването с анкетна карта е проведено с разрешение на началника на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ капитан I ранг проф. д.в.н. Боян Медникаров.**

#### **2.1.1.7 Анализ на резултатите**

Експерименталното изследване е проведено със студенти от ОКС „Бакалавър“ от първи до четвърти курс при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ град Варна в периода февруари – април 2013г. Изследвани са общо **448 души**, разпределени както следва:

Факултет „Навигационен“ – 323 души;

Факултет „Инженерен“ – 125 души.

#### **2.1.1.8 Резултати, изводи и предложения.**

➤ Резултатите от проведеното изследване станаха възможни благодарение на голяма част от преподавателския състав на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, които проявиха съпричастност и колегиалност и позволиха намеса в учебния процес за провеждането на анкетното проучване.

➤ По-голяма част от анкетираните определят нивото на обучение във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ като добро. За 65% от анкетираните затрудненията при овладяване на базовите дисциплини са частични. В най-широк аспект те се дължат на: Трудно достъпен академичен език и недостатъчно обяснения при преподаване; Наличие на голям обем информация, преподаван за кратко време; Липса на учебни пособия по някои от основополагащите дисциплини; По повечето от дисциплините

липсват учебници и се налага да учат повече от интернет и да превеждат теми от учебници на други езици; Липса или недостатъчност на адекватен диалог между преподавател и обучаем; недостатъчно часове за консултации, Невъзможност за участие в работа по проекти; Недостатъчно практически занятия и др.

➤ Тренинговите форми на подготовка имат място при обучението на курсантите и студентите във военните училища и могат да се прилагат както в рамките на редовните занятия, така и в извънфакултативни форми на работа.

➤ Натрупаният опит в използването на тренинговите форми на работа следва да се развива и обогатява, като се повишава подготовката на психолози и преподаватели.

➤ Сред студентите темата за психологическия тренинг като интерактивен метод на обучение не е достатъчно застъпена. Въпреки това те имат широк спектър познания, който са натрупали от средното образование, от ежедневието извън обучението си във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ и от частично провежданите по психологически дисциплини експериментални тренингови занятия, провеждани предимно от проф. д. пс. н. Илия Пеев.

➤ Във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ няма разработена програма за лидерска подготовка на студентите, поради което се наблюдава пролука в изграждането на лидерски качества сред обучаеми за гражданското корабоплаване.

➤ Анкетираният открито заявяват желание да участват в психологически тренинги, така както с курсанти това се прави повече от 10 години, тъй като считат, че това ще им помогне да се изградят като лидери във водния транспорт. За тази цел препоръчваме провеждане на курс или включване на дисциплина „Лидерство“, както и повече управленски и психологически науки в учебната програма за възпитаване на лидерски качества у студентите.

➤ Препоръчително е организиране на допълнителни курсове за доизграждане и разширяване личността на студентите (тренинги за личностно развитие), в т.ч. и за формиране у тях на изследователски умения.

➤ Възлагане на допълнителна самостоятелна работа от преподавателите на студентите и стимулиране за участие по проекти,

семинари и научни форуми. Това ще подпомогне и за подобряване на дидактическите взаимодействия „преподавател – студент”.

2.2 Мотивационният тренинг със студентите първокурсници от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ като първа стъпка в приложението на интерактивните методи за професионалната и лидерската подготовка на морските офицери.

Въпросът за мотивацията е централен във възпитателния процес изобщо. Да се възпитава личността означава преди всичко да се изгражда у нея правилна мотивация.

Известна е движещата сила на мотивите в дейността на човека. И ако те имат значение за възрастните, много по-важна е ролята им за активното участие на обучаемите в учебния процес.

#### 2.2.1 Експериментално изследване.

2.2.1.1 **Обект на изследване** – студенти от I курс от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ от всички специалности.

2.2.1.2 **Предмет на изследване** – Възможности за приложение на мотивационния тренинг със студенти от първи курс при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

#### 2.2.1.3 **Цел на изследване:**

Да се представи необходимостта от провеждане на тренингови занятия със студенти като се постави основен акцент върху мотивационния тренинг като първа стъпка в приложението на интерактивни методи за професионална и лидерска подготовка на морските кадри.

#### 2.2.1.4 **Хипотеза:**

- Изследването посочва висока мотивация за обучение;
- Сред анкетираните студенти е създадена готовност и желание за участие в тренингови занятия в хода на обучение;
- Сред студентите се усеща необходимост от изучаване на дисциплина, свързана с лидерството;
- Мотивационният тренинг със студенти е една добра възможност за професионалната и лидерската подготовка на морските офицери.

#### 2.2.1.5 **Задачи на изследване:**

- Да се направи литературен обзор по темата и се представят различните авторски концепции по въпросите, свързани с мотивация;
- Да се проучи мотивацията на студентите от първи курс за обучение във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Да се обсъдят възможностите и

перспективите за внедряване на психологически тренинги за повишаване на мотивацията сред обучаемите;

➤ Да се проучи интересът и отзвукът у първокурсниците към мотивационния тренинг като част от адаптационната им програма;

➤ Да се предложат методи за ефективно приложение на психологическите тренинги за професионална и лидерска подготовка на студентите като бъдещи морски офицери.

**2.2.1.6 Методи на изследване:** анкетна карта, индивидуални разговори, психологически тренинг.

#### **2.2.1.7 Анализ на резултатите.**

Благодарение на решение на факултетен съвет и утвърдителното му възприемане и стимулиращо одобрение от ръководството на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ за пръв път при обучението на студенти още в първи курс в първия учебен ден на 16.09.2013г. в зала „Вапцаров“ с всички обучаеми от випуск 2017г. се проведе мотивационен тренинг в рамките на адаптационния курс. Водещи на тренинговото занятие бяха проф. д. пс. н. Илия Пеев и ас. Мая Рогашка. Във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ проф. Пеев пръв апробира тренинговите занятия преди повече от 20 години. Той посвещава продължителна многогодишна работа в областта на модерната професионална армия и проблемите, които са свързани с подготовката на личния състав и подразделенията.

По време на тренинговото занятие авторката на дисертационния труд, която е хоноруван преподавател в катедра „Социални, стопански и правни науки“ факултет „Навигационен“ при ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ беше подготвила анкетна карта. Целта на тази анкета беше да изследва първите нагласи на студентите, прекрачвайки прага на училището в първия учебен ден.

Тренингът недвусмислено показва подчертан интерес от страна на студентите, което е видно и от резултатите от анкетната карта, които ще бъдат представени по-долу в доклада.

В анкетното проучване участваха 87 души. Разбира се това не е пълната бройка на първокурсниците – възпитаници на военното училище. Някой от присъстващите не пожелаха да бъдат анкетираны поради свои лични аргументи. Други пожелаха да си тръгнат преди края на занятиято, когато всъщност беше предложено анкетното проучване. За целите на такова експериментално изследване е нужно хората да нямат вътрешни

съпротиви и резерви. Поради тази причина за нашия анализ ще се задоволим с бройката анкетиранни, които успяхме да обхванем.

#### 2.2.1.8 Резултати, изводи и предложения:

➤ Мотивацията като процес е система от субективни стимули, които непосредствено определят съдържанието и насоките на конкретна дейност. Тя е съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, с предизвикването и поддържането на доброволни целенасочени действия. Мотивацията е неизчерпаем и динамичен процес, който привежда в действие и интензифицира реализацията на способностите на личността, води до нейното усъвършенстване и до качествено изпълнение на поставените задачи. Тя се проявява като активно поведение, предизвикано от определен външен или вътрешен стимул. С удовлетворяването на един стимул поведението се насочва към изпълнението на друга цел, предизвикана от друг стимул.

➤ Мотивацията не е константна, непроменена величина. Колкото и да е силна и трайна, присъща и специфична за даден индивид, в рамките на индивидуалния живот тя се променя и развива. Тя е функция, резултат от действието на редица фактори, окрупнени като външни и вътрешни.

➤ Психологическият тренинг с първокурсниците – нова перспективна възможност за засилване на тяхната мотивация в учебния процес и личностното им изграждане като морски кадри.

➤ Проведеният за първи път подобен тренинг още в първият ден след прекрачването на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ от студентите оправда нашите очаквания и беше проведен на изключително високо ниво. Участниците споделиха интерес и желание за бъдещи участия в подобни занятия.

➤ Към момента на анкетното проучване студентите заявяват висока мотивация за обучение във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ гр. Варна.

➤ Заинтересуваността, участието, зададените въпроси и предложения за следващи занятия от такъв тип ни мотивира още повече за по-нататъшно внедряване на тренинговия процес на всички нива. – ОКС Бакалавър и Магистър. Проведените експериментални изследвания със студентите показват желание и готовност за участие в такива занятия. Много от участниците заявиха открито желание за започване веднага.

2.3. Провеждане на пилотни изследвания и тренингови занятия със студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“.

2.3.1 Тренингови занятия с курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Тренинговите занятия в Българската армия най-напред започват да се провеждат във военните училища и ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ не прави изключение в това отношение. В последните 20 години във флотската Алма Матер се прилагат и утвърждават на много високо ниво подобни занятия първоначално под ръководството на проф. д. пс. н. Илия Пеев, към настоящият момент и от авторката на дисертационният труд и негова докторантка Мая Рогашка.

За времето от ноември 2011г. до сега тренинговите занятия с курсанти се провеждат изцяло под ръководството на докторантката. Психологическият тренинг с курсанти се провежда вече 10 години и дава своите положителни резултати.

### 2.3.2 Експериментални тренингови занятия със студенти.

Със студентите все още няма утвърдена програма за приложение на тренингови занятия. Практиката, проведените нееднократни изследвания показват, че обучаемите имат интерес към интерактивните методи и проявяват желание и готовност да се включват в такива. За разгледания период от ноември 2011г. до сега са проведени няколко експериментални тренингови занятия със студенти под ръководството на проф. д. пс. н. Илия Пеев и с участието на докторантката. Сред тях са:

➤ **Човешкият фактор в корабоплаването през погледа на мениджъра във водния транспорт** – с I курс специалност „Мениджмънт във водния транспорт“ с водещ проф. д.пс. н. Илия Пеев и асистент Мая Рогашка чрез приложение на метода на Едуард де Боно „Шест мисловни шапки“;

➤ **Мотивация за учене** с IV курс специалност „Речно корабоплаване“ с водещ проф. д.пс. н. Илия Пеев и асистент Мая Рогашка чрез приложение на метода на Едуард де Боно „Шест мисловни шапки“.

➤ **Психологическият тренинг с първокурсниците – нова перспективна възможност за засилване на тяхната мотивация в учебния процес и личностното им изграждане като морски кадри.** – I курс от всички специалности над 300 души присъстващи.

В хода на тези занятия бяха направени редица изводи, сред които се очертава високата необходимост от продължение на този опит и внедряване на тренинговите форми на подготовка сред студентите по примера на утвърдената вече програма с курсанти.

### 2.3.3 Експериментални тренингови занятия с курсисти от моделния курс **”Bridge Team Management”**.

В горепосоченият период се проведеха няколко експериментални занятия с приложение на психологическия тренинг и с участници от курса **”Bridge Team Management”**.

➤ **Невербалната комуникация в межкултурална среда.** Занятието се проведе от асистент Мая Рогашка и к.д.п. Христо Гюров. Обучаемата група беше 7 души. Занятието бе посрещнато с изключителен интерес от страна на участниците. Те споделиха, че до сега не са участвали в подобни занятия, но те са интересни и полезни за тях в личен и професионален план. Изразяват готовност и желание за участие в други подобни тренинги. Темите, по които споделят желание и интерес да се работи са:

- „Управление на екипа“;
- Справяне с „трудни хора“ и „неприемливо поведение“;
- Мотивиране на екипажа и други.

➤ **Управление на задачите и работното натоварване** – 20 души курсисти с водещ Мая Рогашка;

➤ **Ефективно управление на ресурсите** – 20 души курсисти с водещ Мая Рогашка;

➤ **Решенията като израз на натрупаният от екипа опит** – 20 души курсисти с водещ Мая Рогашка;

➤ **Получаване и поддръжка в екипажа на качеството „вписване в ситуациите“** – 20 души курсисти с водещ Мая Рогашка;

На базата на проведените занятия курсистите споделят, че тренинговите занятия са изключително полезни като форма на обучение в курса **”Bridge Team Management”**.

За участниците в курса е изключително важно да се обучават по такива методи, че да култивират в себе си значителен обем от знания и умения за ефективно комуникиране. Те трябва да се издигнат до нивото на експерти за водене на печеливши делови преговори. Необходимо е да се

обучават за ефективно осъществяване на важни за тяхната специфична морска професия дейности, сред които:

- Вземане на управленски решения;
- Създаване на организация и условия за тяхното изпълняване;
- Усъвършенстване на начина за поставяне на задачи пред подчинените;
- Установяване на успехите и изразяване на признание за заслугите на членовете на екипажа;
- Установяване и поддържане на конструктивни взаимоотношения и комуникации с членовете на екипажа;
- Поощряване и мотивиране на екипажа;
- Налагане на наказания и други.



## ИЗВОДИ:

1. Тренинговите форми на подготовка навлизат в професионалната армия като адекватен отговор на новите мисии и организационни структури. Те намират все по-голямо приложение в модерната армия.

2. Тренинговата форма на обучение е една от основните форми на подготовка за лидерска подготовка на курсантите от Българската армия и Военноморските сили. Тя подпомага формирането и развитието у курсантите на умения за работа в група, за оценка на собствените преживявания и тези на другите, разпознаване на психо-соматични прояви на адаптационните процеси и други. Тренинговите занятия помагат на курсантите да изменят своите нагласи или своето поведение да изпитат ситуацията върху себе си и да натрупат личен преживян опит, допринасят за емпатия, съпреживяване, съчувствие и разбиране. В екипа се създава атмосфера на симпатия, сплотеност и доверие, на безопасност, поддръжка и взаимопомощ.

3. Системното провеждане на тренингови занятия подпомага курсантите да придобиват комплекс от качества като висока инициативност, способност за прогнозиране на развитието на обстановката, вземане на своевременни и обосновани решения и тяхното привеждане в изпълнение, които ще им бъдат полезни в бъдещата работа. Тренинговите форми на обучение ще спомогнат за изграждане на нова ценностна система на обучаемите курсанти във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, в която основно място заемат лидерските способности.

4. Лидерството е едновременно и процес, и лично качество. Процесът на лидерството е използване на непринудително влияние, за да се насочат и координират дейностите на членовете на организираната група към осъществяване на целите ѝ. Като лично качество, лидерството е съвкупност от черти и особености на личността, за която се счита, че успешно използва такова влияние.

5. Една от най-сложните задачи на всеки лидер е опознаване на личността на подчинените. Колкото по-задълбочено се опознае личния състав, толкова повече се увеличава вероятността за успешно лидерство.

6. Изследванията показват, че няма универсален лидерски стил, подходящ във всяка ситуация. Ефективните лидери се приспособяват към променящите се обстоятелства и характера на екипа. Основна тяхна характеристика е способността за решаване на проблеми и ориентираност към конкретни резултати.

7. Съществува връзка между личностните особености на курсантите и възможностите им за изграждане като лидери. Личностните качества са своеобразна проверка доколко една професионално изградена личност с управленска подготовка може да се занимава с ръководна дейност и в процеса на тази ръководна дейност да отстоява себе си. В хода на овладяване на управленската теория и приложението ѝ в ръководната практика е необходимо правилно да се развиват, направляват и възпитават необходимите качества, които у зрялата личност в много отношения са вече изградени, като се тушират негативните характеристики и се даде простор за развитие и правилно приложение на съответните характерологични особености.

8. Резултатите от проведените изследвания станаха възможни благодарение на подкрепата на Командването и на голяма част от преподавателския състав на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, които проявиха съпричастност и колегиалност и позволиха намеса в учебния процес за провеждането на анкетните проучвания с курсанти, студенти и курсисти.

9. Тренинговите форми на подготовка имат място при обучението на курсантите и студентите във военните училища и могат да се прилагат както в рамките на редовните занятия, така и в извънфакултативни форми на работа. Натрупаният опит в използването на тренинговите форми на работа следва да се развива и обогатява, като се повишава подготовката на командирите, тактическите ръководители, инструкторите и психолозите в армията.

10. Сред студентите темата за психологическия тренинг като интерактивен метод на обучение не е достатъчно застъпена. Въпреки това те имат широк спектър познания, който са натрупали от средното образование, от ежедневието извън обучението си във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ и от частично провежданите по психологически дисциплини експериментални тренингови занятия.

11. Проведените редовни и експериментални занятия с курсанти, студенти и курсисти постигнаха забележителни, високи резултати.

12. Психологическият тренинг с първокурсниците – нова перспективна възможност за по-успешна адаптация и засилване на тяхната мотивация в учебния процес и личностното им изграждане като морски кадри.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

Тренингът е особен вид обучение, който изхожда от моделиране на формите на дейност на участниците, което го прави подходящ за подготовка на военнослужещите. Групата за тренинг се явява ядро на целия процес на обучение, основан на опита, и осигурява възможност за решаване на проблемите, които не винаги са разрешими в реалния живот. Тренингът е богата и перспективна инвестиция в личния състав от съвременните армии. Тренинговите форми на обучение са съвместими с цялостната система на подготовка на войските и силите и могат да се използват както преди мисията в рамките на военната интеграция и сътрудничество в състава на многонационални военни формирования.

Използването на тренинговите форми на подготовка изисква създаването на подходяща образователна среда и организирано обучение на ръководителите на тренинги. Работата на ръководителя на тренинга е не само изкуство, което се случва по вдъхновение, а е разумна професионална дейност, която има своя вътрешна логика и основания. В Българската армия е назряла необходимост от разработване и внедряване на учебни програми за обучение на обучаващи.

Използването на тренинговите форми на подготовка налага промяна на мисленето и нагласата на командирите и техните подчинени. С навлизането на тренингите в учебните програми на обучаемите курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ и възприемането им като редовна задължителна дисциплина, и на базата на дългогодишния опит на професор д.пс.н. Илия Пеев, както и опита на автора в тази посока се отчита положителното им въздействие в няколко посоки:

- ✓ Тренингът помага на обучаемите да изменят своите нагласи или своето поведение като овладяват транскултуралният подход;
- ✓ Дава възможност на участниците да изпитват ситуацията върху себе си и да натрупат личен преживелищен опит, особено в управлението на хора;
- ✓ Допринася за развиване на качества като емпатия, съпреживяване, съчувствие, разбиране и приемане на другите хора в групата;
- ✓ Създава условия за удовлетворяване на необходимостта от контакт и общуване;
- ✓ Развива навици за междуличностно общуване и комуникация, отнасящи се към ценните качества, с които разполага човек.

✓ Декодира посланията на невербалната информация и подчертава нейната значимост;

✓ Подпомагат развиване у обучаемите на качества като инициативност, способност за прогнозиране на развитието на обстановката, вземане на своевременни и обосновани решения особено в рисковани ситуации, и провеждането на тези решения в тяхното провеждане и изпълнение. На армията са нужни командири от нов тип, за които посочените качества са задължителни.

✓ Създава условия за адекватна самооценка и други.

Разработената в настоящия труд характеристика на тренингите, както и широко застъпените и анализирани методи за работа може да се използва както за по-нататъшни теоретични разработки, така и за практическо приложение в тренинговата дейност. Те позволяват да се съставят и конкретни тренингови програми, които да бъдат в полза за командири, тактически ръководители, инструктори, психолози и педагози.

Назряла е потребността от разработването на пакет от регламентиращи документи и дидактически пособия по използването на тренингите в подготовката на бъдещи специалисти за Военноморските сили и Търговското корабоплаване, нуждата от които непрекъснато нараства. Те ще способстват и за по-нататъшното утвърждаване на екипното начало в дейността на командния състав. Такива методики има реализирани от Международната морска организация на ООН в Лондон, която е разработила конкретно дидактическо пособие по Екипно управление на мостика на съвременния кораб (Model Course: Bridge Team Management).

Поставената в началото **цел** е постигната. Проучени бяха възможностите за приложение на психологическия тренинг и влиянието, което оказва върху изграждането на лидерски качества у бъдещите морски специалисти.

**Работната хипотеза** и произтеклите от нея частни хипотези в контекста на експерименталното изследване са проверени и потвърдени. Новите предизвикателства към Военноморските сили и Търговското корабоплаване наложиха по-високи изисквания към морските кадри. Тренинговите форми на подготовка по лидерство се явяват адекватен отговор на тези предизвикателства с възможностите си за подобряване на подготовката, формиране и развитие на лидерските качества на бъдещите морски командни кадри от Военноморските сили, Търговското

корабоплаване и Морската индустрия. Психологическите тренинги намериха широко приложение при обучението на курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Те бяха добре приети и от студенти курсисти, участници по различни курсове, които имаха дълъг професионален и житейски опит и стаж, Споделиха се положителни впечатления от интерактивния метод, и се заяви необходимост от приложение на практика в задължителните програми на обучаемите.

**Задачите**, които си поставихме са изпълнени:

1. Направихме пълен обзор и анализ на досега действащата система за провеждане на тренингови занятия с обучаемите на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Изследвахме същността на тренинговите форми и проучихме необходимостта от тяхното приложение при подготовка на морските кадри. Систематизирахме научната информация, свързана с разнообразието на съществуващи методи за работа;

2. Проведохме анкетно проучване с курсанти за установяване на нагласите им да участват в тренингови форми на подготовка. Установихме ползите от провеждане на тренингови форми на подготовка върху изграждане на лидерски качества в морските кадри. Направихме характеристика на личностните фактори за изграждане на лидерските качества сред бъдещите командири. Изследвахме чрез анкетно проучване потребностите и възможностите за приложение на психологическия тренинг сред обучаемите студенти на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Проведохме пробни тренингови занятия със студенти от ОКС – бакалавър и курсисти от курса „Bridge team management“ по различни теми;

3. Направихме характеристика на личностните фактори за изграждане на лидерските качества сред бъдещите командири. Изведохме основните лидерски качества, които е необходимо да притежават бъдещите морски специалисти.

4. Установихме мотивацията на студентите първокурсници още в първия ден след прекрачването на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, като проведохме психологически тренинг и анкетно проучване с тях;

5. Предлагаме сборник с програми за студенти по модела на програмите за курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, които ще помогнат за повишаване на лидерската им подготовка и ще обучат специалистите в управлението на корабните екипажи.

**Новост в изследването** – Обоснована е ефективността от приложението на психологическите тренинги при обучението на курсанти

от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Предложени са варианти за приложението им и за нуждите на Търговското корабоплаване. Разработени са примерни програми за обучение по дисциплина „Тренинг по лидерство“ за студенти.

## **ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД:**

1. Систематизиран е богатия и дългогодишен опит на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ за лидерска подготовка на курсанти и подготовка на офицери в следдипломна квалификация, и е направен опит тази традиция да бъде пренесена в обучението на студенти. Това би обогатило интегрирания подход в обучението на студенти и курсанти, една прекрасна традиция завещана ни от генерал - майор Константин Кирков.

2. Доразвиват се и продължават натрупаните традиции в областта на лидерската подготовка и се предлага усъвършенстване, разширявайки полето на приложимост.

По инициатива на научния ръководител се изработи и издаде в съавторство психологически практикум „Психологическият тренинг във водния транспорт“, в който е отразен двадесет годишния опит на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ в областта на интерактивните методи на обучение и психологическите тренинги, приложението на позитивната психотерапия на проф. Носрат Песешкиан и метода на латералното мислене на проф. Едуард де Боно. Чрез издаването на практикума първоначално се отговори на потребностите и исканията на студентите от специалността „Мениджмънт във водния транспорт“, а чрез него се създадоха условия за провеждане на тренинги по лидерска подготовка с всички студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Към практикума проявяват подчертан интерес компаниите, които провеждат обучение и квалификационни курсове на морски специалисти.

3. Систематизирана е и синтезирана значителна по обем научна информация, свързана с методите на психологическите тренинги, което позволява тяхното по-ползотворно прилагане в лидерското изграждане на морските офицери. Това по-нататък може да се използва като апробация на основата на нови дидактически пособия за Българската армия, Военноморските сили, висшето образование.

4. Оригиналноста и научния характер на настоящия труд се изразяват в обобщаването на дългогодишния опит в лидерското изграждане и конкретни разработки за апробиране и внедряване на тренингови форми във висшето образование. Педагогическото и научно методическо равнище на разработката позволява ефективното ѝ използване като помагало в работата на курсанти, студенти, командири и преподаватели както от ВВМУ Н. Й. Вапцаров“, така и от други университети.

### **Научни публикации на автора във връзка с дисертационния труд**

1. Пеев, И., В. Атанасов, М. Рогашка. Визия за център по лидерска подготовка на курсанти и студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Участие в Научна сесия 2013, проведена на 16-17.05.2013г. във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна (под печат).

2. Пеев И., М. Рогашка. Мотивационният тренинг със студентите първокурсници от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ като първа стъпка в приложението на интерактивните методи за професионалната и лидерската подготовка на морските офицери. Участие в Пета международна конференция за докторанти УНСС София, 05.12.2013г.

3. Пеев, И., М. Рогашка. Някои мултикултурални аспекти на психологическия тренинг и обучението на български и вьетнамски курсанти в една учебна група във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Участие в IX-та конференция по авиационна, морска и космическа медицина, проведена на 15-17.11.2011г. в гр. Хисар.

4. Пеев, И., М. Рогашка. Психологическият тренинг във водния транспорт. В.,ИК „Стено“, 2012.

5. Рогашка, М. Визия за учебни програми за „Тренинг по лидерство“ със студенти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Международна научнопрактическа конференция „Съвременни технологии в Офшорната индустрия“. ВВМУ ”Н. Й. Вапцаров”, В., 2013, с.295 - 304.

6. Рогашка, М., Използване на психологическите тренинги за подготовка на командни кадри в системата на водния транспорт и морската индустрия. Международна научнопрактическа конференция „Съвременни технологии в офшорната индустрия. ВВМУ ”Н. Й. Вапцаров”, В., 2013, с.286-293.

7. Рогашка, М. Влияние на личностните черти върху лидерското изграждане на курсантите и успеха на управленската им дейност като бъдещи командири от ВМС. Участие в Научна сесия 2013, проведена на 16-17.05.2013г. във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна (под печат).

8. Рогашка, М. Влияние на тренинговите занятия върху изграждане на лидерските качества на курсанти от ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, Научни трудове на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, 2012. (под печат)

9. Рогашка, М. Опит за приложение на тренингови занятия със студенти от ВВМУ ”Н. Й. Вапцаров”. Участие в Научна сесия 2013, проведена на 16-17.05.2013г. във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна (под печат).



10. Рогашка, М., З. Стойчева. Ролята на психологическия тренинг при адаптация на курсантите от първи курс във ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“. Участие в Научна сесия 2013г. проведена на 30 и 31.10.2013г. във Факултет „Артилерия, ПВО и КИС“ гр.Шумен (под печат).

11. Рогашка, М. Й. Петева. Мотивация за работа и удовлетвореност от труда при военнослужещи във високорискови условия. Научни трудове на ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, 2012 (под печат).

12. Рогашка, М. С. Николова. Невербалната комуникация – част от общата комуникативна система. Участие в Научна сесия 2013г. проведена на 30 и 31.10.2013г. във Факултет „Артилерия, ПВО и КИС“ гр.Шумен (под печат).