

СТРУКТУРА И ЛИДЕРСТВО В ПРЕСТЪПНИТЕ СДРУЖЕНИЯ

Автори: Петя Попова, Георги Кирилов

Рецензенти: доц. д-р Ива Пушкарлова, доц. д-р Ралица Илкова

Въпросите на организационната структура и вътрешно груповите принципи и механизми на престъпните сдружения са предмет на интензивен научен интерес от различни хуманитарни науки в продължение на десетилетия. Въпреки това резултатите от едnodисциплинарните изследвания остават като цяло несвързани, а това затруднява и тяхното практическо приложение в помощ на правосъдието.

Поради това, като възприема мултидисциплинарен подход към проблема, настоящото изложение систематизира основните постановки на различни обяснителни модели и ги свързва с наблюдения от съдебната практика. На основата на приключилите наказателни производства пред специализираните съдебни органи в България в периода 2012-2018 г. и подробен преглед на научната литература от областта на юридическата и криминалната психология настоящата публикация очертава някои основни особености на структурата и лидерството в престъпните сдружения. Целта на изследването е да подпомогне българското правосъдие в разпознаването и реакцията срещу организираната престъпна дейност, като внесе знания от неправните науки в правните концепции и подходи към престъпните сдружения. По-конкретно анализът се съсредоточава върху структурните особености на престъпните сдружения, като се стреми да отговори на установени в правната литература затруднения на правоприлагането¹.

1. Групово и екипно взаимодействие в престъпните сдружения

Науката за човешките организации познава две основни явления, които имат пряко отношение към вида на престъпните сдружения – **групата** и **екипът**. Свързването на знанията за тях с феноменологията на престъпното сдружение може да изясни редица важни за правосъдието въпроси, свързани със структурата и начина на функциониране на престъпното сдружение.

Групата като организационно явление представлява обединение на две или повече лица, които си сътрудничат в хода на изпълнение на **задача**. Личните цели на всеки участник могат да са различни, но задружното им поведение е насочено към известен на всички краен резултат. Между участниците няма сериозно

¹ Пушкарлова, И., „Видове престъпни сдружения и критерии за тяхното разграничение в съдебната практика“, 2018 г. (под печат); Илкова, Р., „Проблеми и особености на разследването, преследването и съдебните производства по дела за организирана престъпност и свързаните с нея престъпления от компетентността на специализираните звена“, август 2018 г., ФРП.

емоционално, ценностно, идеологично или друго обвързване, несвързано с работата по поставената пред групата задача. Индивидуалният фокус на всеки е върху изпълнението на собствените му задачи, за което той носи индивидуална отговорност и чрез което създава индивидуален продукт (резултат). Типично за групата е съвместното обсъждане и вземане на решения и **разпределяне на индивидуални задачи** между участниците. Групата обикновено има един лидер.

Екипът е вид формална група, която работи на по-високо ниво и с по-дълбоки взаимодействия между участниците, за да постигне споделена **цел или цели**. За разлика от групата, екипът обединява участници със споделена идентичност и близка ценностна система, житейски стратегии и пр., между които са налице връзки на взаимна зависимост (вкл. семейни, приятелски, професионални или други). При функционирането си като екип те обсъждат и вземат решения съвместно, но не разпределят индивидуални задачи, а **заедно** изпълняват общи задачи, поради което носят и **обща отговорност**, а **крайният резултат е постигнат като общ**². Затова екипът е способен да постигне цели, които не са достижими нито за отделните участници в него самостоятелно, нито за групите, при които груповият продукт е съвкупност от индивидуални продукти. Добре функциониращите екипи може да не се нуждаят от ясно обособен лидер, тъй като в хода на общата дейност **всеки участник може в определен момент да встъпи в ръководна роля**. Този механизъм повишава много ефективността на екипа спрямо групата.

С известна условност може да се приеме, че **груповият стил е характерен за съучастието** и – в рамките на изключението – се среща при някои гранични с него случаи на ранен стадий на развитие на обикновена престъпна група и сговаряне по чл. 321, ал. 6, докато **екипното функциониране е характерно по принцип за всички престъпни сдружения** и особено за престъпните организации и организирани престъпни групи.

Процесът на прерастване на групата в екип се наблюдава често в съдебната практика при образуване на престъпно сдружение между лица, които до момента са били съучастници в извършването на даден вид престъпления³. Ако съучастниците не успеят да договорят обща споделена цел (напр. „предмет на дейност“ по смисъла на чл. 93, т. 20 от НК), те няма да успеят да създадат сдружение. Динамиката между тях обаче може да покрие критериите за сдружаване по смисъла на чл. 308 от НК или за сговор по чл. 321, ал. 6 от НК.

² Груповата цел е определено състояние в бъдещ момент, към която участниците се стремят. В процеса на нейното постигане се изпълняват по-краткосрочни и ограничени по съдържание стъпки (задачи), които заедно водят към целта. Така например, ако целта на сдружението е разработване на нов канал за трафик на хора, задача би било осигуряването на полицейска закрила, разрешаването на потенциален конфликт с кокурентна престъпна група, намиране на подходящ превозвач, набиране на подходящи изпълнители и т.н.

³ Вж. цитираната практика у **Пушкарлова, И.**, Цит. съч.

В обикновените престъпни групи се наблюдава функциониране на групово ниво на основата на приятелство или лични интереси, докато в престъпните организации и организирани престъпни групи **ядрото винаги функционира като екип.**

Най-често обикновената престъпна група се образува от участници, които имат общи престъпни интереси (користна цел) и взаимно си познават уменията и опита, подходящи за изпълнение на престъпните задачи.

При еволюцията в по-сложно сдружение групата, дори и малочислена, започва да се консолидира около лидера си, да повишава своята конспиративност и да разграничава функциите на отделните участници, а престъпната им дейност все повече се подчинява на предварително разработен план, към който те стриктно се придържат, и алгоритъм на действие. От организационна гледна точка тече процес на прерастване на групата в екип, а от гледище на видовете престъпни сдружения – процес на развиване в по-сложно по вид сдружение.

2. Организационна структура на престъпните сдружения

2.1. Организационната структура е формална система от задачи и отговорности, които определят как участниците ще използват груповите ресурси, за да постигнат груповата цел⁴.

Тя определя и обозначава ролите на отделните участници и връзките между тези роли и позиции, независимо кои участници ги заемат в даден момент. Тя отграничава лидерско от изпълнителски звена. Така структурата помага на участниците да се ориентират в правилата, по които функционира сдружението, доколкото за неговата дейност липсват нормативни правила. Тя задава каналите и посоката на комуникация и е условие за групова принадлежност, тъй като отграничава участниците от неучастниците и е фактор за изграждане у тях на групова лоялност. Колкото по-развито е сдружението, толкова структурата е по-отчетлива и ролите са ясно разпределени. Поради това **структурата е водещ и основен критерий за преценка на еволюционния етап, а следователно и вида на сдружението.**

Формирането на структурата предопределя дали сдружението ще бъде ефективно и устойчиво, а участниците в него - високо мотивирани и лоялни. При престъпните сдружения структурата се съобразява в голяма степен с предмета на престъпна дейност и особеностите на пазарната и социалната среда, в която сдружението функционира, вкл. престъпна пазарна конкуренция и риск от разкриване.

⁴ **Henderson, I.**, Human Resource Management for MBA and Business Masters, 3rd Edition, Kogan Page Publishers, 2017, ISBN: 9781843984597

2.2. Елементи на организационната структура са властовото разстояние, стандартизацията на дейността и организационната култура.

Властовото разстояние е индикатор за степента, в която даден участник в сдружението участва във вземането на решенията в сдружението и разпределението на престъпните облаги, както и степента, в която търпи непосредственото или опосреденото влияние на лидерското звено. Когато властовото разстояние е близко, ролите на отделните участници не са диференцирани по оста лидерство – изпълнение, тъй като властта се упражнява споделено. Колкото е по-далечно, толкова по-малко отделните участници от изпълнителските нива участват във вземането на решенията и се облагодетелстват от крайния престъпен резултат.

Стандартизацията на дейността (*modus operandi*) е свързана с консенсуса между всички участници относно предмета на дейност и начина на изпълнение на престъпленията (напр. насилствен, конспиративен и т.н.). Колкото ясно изразено е съгласието на участниците по тези въпроси, толкова повече се уеднаквяват груповите ценности и се формира групова идентичност и лоялност.

Организационната култура е свързана с неформално споделените ценности, вярвания и цели на участниците. Тя достига до участниците чрез ритуали, език, символи и истории. При престъпните сдружения тя е основана на терминални ценности⁵. Колкото по-богата и развита е културата на една организация, толкова по-устойчива е мотивацията на членовете ѝ.

2.3. Видове организационни структури

2.3.1. Сред най-разпространените класификации на типовете организационни структури са следните:

Органичните структури са хаотични и хоризонтални, а властовото разстояние е близко. Всеки участник е пряко ангажиран с предмета на дейност и всеки може да влезе във всякаква роля с оглед ефективно изпълнение на дейността. Ролите и позициите са недиференцирани, липсва стандартизация на дейността. Това ускорява вземането на решения, комуникацията и гъвкавостта. Дава се относителна свобода във вземане на решения на различните функционални звена. Организационната култура е в процес на образуване – участниците интуитивно търсят какво ги сближава. Тази структура е типична за обикновената престъпна група, както и за сдружения, функциониращи в много нестабилна, динамична и рискова среда.

⁵ Терминални са ценности, се отнасят до смисъла на съществуването, водят до някакво желано състояние и са постижими в живота. Идеалните са ценности, които водят до личностово развитие. Инструменталните са алтернативни поведения или средства, чрез които постигаме терминалните цели. Rokeach, M., The Nature of Human Values, New York, Free Press 1973

Механистичните структури са по-стабилни, с ясно разграничени роли и отговорности на участниците и поява на йерархична субординация. Властта типично е централизирана и възникват правила, които регулират комуникацията и взаимоотношенията. Тази структура изисква относителна стабилна среда и е характерна за престъпната организация и някои организирани престъпни групи. При нея започва да се заражда стандартизация на дейността, уеднаквяване на ценностите, които събират участниците, и консолидиране на членския състав на сдружението около тях. Всеки участник действа с много ниска степен на автономност, по строго зададени инструкции без свобода да се отклонява от тях.

Дивизионните структури включват няколко механистични подструктури, специализирани в различни дейности (функционална специализация) или локализирани в различни географски райони (райониране). Структурата е характерна с образуването на звена, повишаване на йерархични нива и усложняване на комуникацията. Тя се наблюдава при сложните престъпни организации и някои организирани престъпни групи. При нея властовото разстояние е най-далечно. Стандартизацията на дейността е най-ясно изразена, за да гарантира стабилност на структурата при далечно властово разстояние. При тази структура е най-добре изразена споделената организационна култура между участниците.

Матричната структура обединява механистични и дивизионни подструктури и се ползва при наличие на силна диверсификация на престъпната дейност и необходимост от гъвкавост. Участниците са групирани както по функции, така и са част от по-големи, „продуктови“ звена. Всеки участник се отчита на двама по-висши в йерархията – един функционален и един продукт. Ползва се при развиване на напълно нова дейност или нужда от иновации. Значително по-рядко среща се от станалите две⁶.

2.3.2. В.Н. Бурлаков⁷ изучава криминологичните и личностови характеристики на участниците в престъпните сдружения и обръща внимание на интерференцията между индивидуалните личностови черти на участниците, социалната ситуация, в която те са се формирали, тази, в която се намират при извършване на престъпната дейност, и спецификите на функциониране на самото престъпно сдружение. На

⁶ Такова би било например сдружение, което обединява групи, специализирани съответно в кражби на автомобили, компютърни престъпления, взломни кражби, контрабанда на оръжие. Всяка група действа самостоятелно в определения ѝ район, като се и ръководи самостоятелно. При изпълнение на по-мощни операции, изискващи принос от специалността на различните групи (международен трафик на оръжие, скрито в автомобили с тайници), те излъчват свои представители с тясна ролева специализация, които образуват екип („оперативна група“) със самостоятелен ръководител, комуто е възложено изпълнението на операцията. Участниците в този екип остават подчинени на своята престъпна група и нейния ръководител, но се отчитат и на ръководителя на „оперативната група“.

⁷ **Бурлаков, В.Н.**, „Криминологическая характеристика личности организованного преступника“, 2000г., част 1

тази основа той определя шест вида структури, характерни за престъпните сдружения:

Унитарната е характерна за малочислени групи, в които участниците интензивно си взаимодействат, тъй като при нея всеки участник е във връзка с останалите. Това е и предпоставка да отсъства ясно изявен лидер, т.е. лидерството е споделено. Унитарните сдружения най-често се ангажират с търговия с наркотици, сводничество и трафик на хора, изнудвания, кражби, грабежи.

При **федеративната структура** съществува система на централизирано взаимодействие по отношение на управлението. Това предполага разделянето на участниците на управленско и изпълнителско ниво. Извършваните престъпления се замислят и планират от членовете на управленското ниво (лидерско звено) и се осъществяват от изпълнителите. Комуникацията е затворена между участниците на управленското ниво и лидера на групата. Залавянето на отделен участник от този тип престъпно сдружение не води до разпадането му, освен ако не е неутрализиран лидерът, който е източник на криминалната активност. Федеративните по структура сдружения също имат за предмет на дейност предимно търговия с наркотици, сводничество и трафик на хора, изнудвания, кражби и грабежи.

При **конфедеративната структура** липсва централизирана система на криминалната комуникация и често са налице два вектора на дейност – законен и противозаконен. Обичайно законният се реализира в сферата на предприемачество или дори в заемаването на държавни длъжности. Тази „светла част“ от функционирането на такъв тип сдружение се използва за параван на противозаконната дейност, която се реализира от престъпни сдружения, които изпълняват функции по обезпечаване, поддръжка и защита. Този тип ОПГ е изключително сложна за неутрализиране поради факта, че нито залавянето на отделни членове на второстепенните сдружения води до разпад на групата, нито залавянето на лидера. Бурлаков подчертава, че за този вид сдружение важи правилото „Кралят умря! Да живее кралят!“.

Авторитарно – унитарната структура е разновидност на централизирана структура, в която процесите на комуникация са затворени и се управляват от формалния лидер, който осъществява своето ръководство, като осъществява комуникация с един от членовете на групата. Формалният лидер осъществява легална дейност, като в същото време осъществява контрол върху нелегалната дейност на сдружението. При този тип престъпни сдружения, когато се неутрализира лидерът, групата се разпада.

За **тоталитарно – федералната** структура е характерна децентрализирана система на комуникация между престъпниците и централизирана комуникация

между лидера и негов наместник - посредник, който в случай, че лидера бъде заловен и/или неутрализиран може да заеме лидерската позиция.

б) **Клуб**, който представлява съюз между различни престъпни сдружения, които по отделно имат свой лидер и своя структура. Такива сдружения възникват например при обединение на големи престъпни групи от различни държави за изпълнение на много мащабни трансгранични престъпления. В клубната структура те работят в парньорство, но остават със собствена структура и идентичност.

3. Престъпно лидерство

3.1. В литературата лидерството се разглежда в два аспекта⁸. В широк смисъл то е **процес на непринудително влияние върху груповата активност, насочена към постигане на определени групови цели.**

В по-тесен смисъл то може да се обясни през няколко парадигми.

Първата го разглежда като **отличително качество или като съвкупност от качества или характеристики на лицето, което осъществява влиянието върху групата.** Сред основните признаци на лидера са: любопитство, творческо мислене, комуникативност, силен характер, смелост, харизма, компетентност, здрав разум, решителност⁹. Това е човекът, който води, върви напред. В организацията той има висок личен статус и оказва голямо влияние върху поведението на участниците в нея.

Според втората парадигма лидерството не се свежда само до лични качества, мотивация или идеология, а се свързва със системата на взаимоотношения в групата, когато един участник (лидер) проявява инициатива и поема отговорност за действията на групата. Другите (неговите последователи) са готови да следват инициативите му и влагат значителни усилия за постигане на поставени от него общи цели. Така лидерството се определя като **тип управленско взаимодействие (между лидера и неговите последователи), основано на ефективно съчетаване на различни източници на власт и насочено към насърчаване на хората за постигане на общи цели.**

На трето място лидерството се дефинира като **начин на въздействие върху хората, които работят заедно за изпълнение на обща цел**¹⁰. В този смисъл то е тясно свързано с мотивацията и влиянието върху хората.

За правилното свързване на тези понятия с престъпното лидерство е важно изясняването на разликите между **формален и неформален лидер**. Формалният се назначава или се избира на позиция, представляваща официална длъжност на

⁸ Aldac R., Stearns T., Management, Cincinnati, Ohio, 1987.

⁹ Якока, Л., Уитни К., „Къде изчезнаха лидерите?“, Ciela, 2007, с. 11-16.

¹⁰ Семерджиев Ц., „Стратегическо ръководство и лидерство. Среда на стратегическото ръководство“, Софттрейд, 2007, с. 49.

ръководител или длъжност с ръководни функции (мениджър). Неформалният лидер се проявява и получава колективно признание в групата. Неформалната лидерска позиция се заема винаги поради ярко изразени индивидуални, социални, професионални и други качества, докато за формалното лидерство това не е задължително. Чрез своя авторитет и влияние неформалният лидер въздейства върху поведението на хората и може да се прояви както като опозиционер и конкурент, така и като сътрудник на формалния ръководител.

Ръководството (мениджмънтът) е социален феномен, а лидерството – психологически. Поради това двете понятия се нуждаят от по-прецизно разграничаване, тъй като в наказателния закон се използва понятието „ръководи“ (чл. 321 от НК), но и „участва в ръководството“ (чл. 321а от НК).

Мениджмънтът (ръководството) представлява **възможност да се изпълняват задачи чрез други хора**, докато лидерството е **умението да се влияе върху хората така, че те да желаят да изпълнят задачата**. Ръководителят влияе върху своите подчинени от позициите на длъжността и властта, произтичаща от нея. Лидерът определя посоката и чрез психологическото си въздействие влияе върху (мотивираща) хората, които доброволно го следват¹¹. Различията между мениджъра и лидера са посочени схематично в Таблица 1.

Таблица 1

Сравнителна характеристика на мениджъра и лидера

МЕНИДЖЪР/РЪКОВОДИТЕЛ	ЛИДЕР
Администратор	Иноватор
Възлага задачи	Вдъхновява
Работи за целите на другите	Работи за собствени цели
Има за основа за действие план	Има за основа за действие собствени виждания (визия)
Опира се на системата	Опира се на хората
Използва доводи	Използва доводи и <u>емоции</u>
Контролира	Доверява

¹¹ Пийлинг Ник Брилянтният мениджър – Онова, което знаят, правят и казват най-добрите мениджъри, ИК, Алат-АХ, 2006, с. 33-43

Поддържа движението	Дава импулс за движение
Професионалист	Ентусиаст
„Изпълнява нещата правилно“	„Изпълнява правилните неща“

Мениджърът възлага и насочва работата на подчинените и носи отговорност за нейните резултати *като длъжностно лице*. Взаимодействието с подчинените е в рамките на поставените цели. **Мениджърът се свързва със заеманата длъжност, а лидерът – с признанието на групата.** По принцип мениджърът е изпълнител на чужда воля (по-високостоящ ръководител, собственик на капитала, управителен съвет), а лидерът винаги е инициатор и новатор.

Следователно, най-характерните особености на лидера са: представя идеи и инициира действие; представя предварителни решения, които могат да бъдат променени; представя проблема, обсъжда предложения и приема решения; очертава рамката и търси възможните решения.

3.2. Престъпното лидерство също може да се разглежда като формално (свързано с ръководната роля на даден участник) и неформално (прояви на участници, йерархично стоящи под формално признатия ръководител). В българската съдебна практика такова разграничение не се прави.

Анализът на фактите от съдебните актове дава основания за извод, че лидерството се оформя в началото на развитието на сдружението. В първия и във втория етап на развитие на сдружението (формиране и борба, вж. по-долу) надделява този участник, чието **социално влияние върху останалите е най-силно**¹². Той се отличава от другите участници със силна и точна перцепция, силна мотивация да влияе, а личността му и стилът на атрибуция¹³ са ориентирани към целта силно да влияе. Често той е постигнал значителен успех, от който се е облагодетелствала цялата група. Този участник именно се утвърждава като лидер в следващите етапи на развитие на сдружението.

На основата на анализите на съдебната практика може да се заключи, че като цяло престъпният лидер е добър манипулатор и успява да мотивира останалите участници да го следват. Често е с авантюристични, нарцистични или антисоциални

¹² Социалното влияние е термин, който е въведен от социалния психолог Флойд Олпорт. То изразява въздействието на един човек върху друг човек, промяната на поведението и вътрешните нагласи под това въздействие.

¹³ На какви фактори субектът приписва причините за успехите и неуспехите си – външни обстоятелства или собствено поведение. Повече за теорията на атрибуциите вж. у Heider, Fritz 1958, The Psychology of Interpersonal Relations, New York, Wiley

нагласи, преживява се като несправедливо оцетен от света и умее да бъде добър ситуационен лидер.

Поведенията, с които лидерът успява да мотивира и ангажира останалите участници, варират между:

- **директивно** – казва какво и как да се направи на по-неопитните или нови участници. Този стил е масов, а престъпните лидери го използват почти изключително като единствен. Това обстоятелство е сред причините за **стагнацията в развитието на повечето престъпни сдружения, идентифицирани в съдебната практика**. Те се задържат в ранните стадии на своето развитие като обикновена престъпна група и не успяват да еволюират в престъпна организация и организирана престъпна група.

- **подкрепящо** – лидерът показва, че участниците могат да разчитат на него и той се грижи за благоденствието им. Престъпните лидери обаче демонстрират подкрепа само към най-вътрешния си кръг в рамките на поддържащото ядро на сдружението¹⁴.

- **включващо** – лидерът оставя определена свобода за взимане на решения на по-опитните и доверени участници¹⁵.

- **ориентирано към постижения** – лидерът подтиква участниците да дават най-доброто от себе си чрез задаване на трудни цели и очакване за увереност и твърдост от тяхна страна. Този тип поведение е най-рядко и ситуационно срещан и за него съществуват само предполагаеми следи в данните от съдебните актове.

Мотивационните инструменти могат да фокусират върху външната мотивация на участниците, свързана със страх от наказание и стремеж към награда (обикновено ниските изпълнителски нива), или върху вътрешната, свързана със статус в сдружението и потенциално отхвърляне (обикновено средното ниво и лидерското обкръжение). **По вида мотивационен инструмент може да се съди за йерархията в сдружението и позицията, която съответният участник заема в нея.**

На основата на анализа на съдебните актове може да се направи извод, че използваните **лидерски стилове** в престъпните сдружения са едва четири, като най-масов и типичен е авторитарният.

Той е характерен с ориентация на ръководната дейност към изпълнение на задачите при пълно пренебрегване на индивидуалните потребности на отделните участници. **Авторитарният лидер** контролира отблизо, дава предимно негативна обратна връзка на участниците и очаква от тях подчинение, а не инициативност. На

¹⁴ Решение №34/21.07.2017 г. по ВНОХД № 112/2016 г. на АСНС.

¹⁵ Пак там.

етапа на нормиране създава правила, изобилстващи с изисквания, забрани и наказания. Комуникацията е директивна, еднопосочна и лишена от дискуссионност. В отношението си към участниците лидерът е взискателен и често груб, незначителен и недоверчив.

Относително рядко в съдебната практика се срещат ръководители, проявяващи авторитетен, темпоопределящ или делегиращ стил.

Авторитетният стил е построен върху стимулиране на екипната работа, задаване на стандарти и контролиране на изпълнението, но с изслушване на мнения. За него е характерно управлението на сдружението чрез задаване на дългосрочни цели и стремеж за мотивиране на участниците към изпълнение чрез убеждение и създаване на лични стимули за участниците. Авторитетният лидер дава балансирана обратна връзка.

Темпоопределящият лидер води чрез личен пример, мотивира чрез задаване на високи стандарти, упражнява стегнат контрол и награждава индивидуалните усилия на участниците. За него е характерно да предоставя известна свобода на участниците да постигат целите на сдружението в рамките на определената им роля в условия на оперативна самостоятелност, а често и самостоятелност при вземане на решения. Този вид лидерство се проявява в средните нива на сложните сдружения и в ранните фази на съществуване на обикновената група. Той е характерен за лидери с успешен минал престъпен опит.

Делегиращият лидер е най-рядко срещан. Стилът се проявява по-често при лидери-жени, особено заемащи средните и ниски управленски нива (напр. в сдруженията с предмет трафик на хора и сводничество). Той използва максимално компетентността на участниците, насърчава тяхната инициативност, като ги мотивира към високи стандарти на изпълнение на задачите. Стилът е характерен със строга система за отчетност и контрол и даване на обратна връзка само при поискване.

Видът лидерство, проявен от извършителя, има наказателноправно значение при индивидуализацията на отговорността. Той е източник на данни за характера и личността на извършителя, поведенческите му стратегии и нагласи, използваните механизми за въздействие върху околните и други обстоятелства, влияещи на оценката на обществената опасност и прогнозата за повлияване от наказанието. В същото време тези обстоятелства може да влияят и на индивидуализацията на отговорността на другите участници в сдружението, ако например лидерското влияние е много мощно и насилствено и се проявява в интензивна принудителна съставомерна дейност. Типът лидерство може да насочи към структурата на

сдружението, неговата трайност и ролите на другите участници, като по този начин съдейства за изясняване на квалификацията на тяхното поведение.

4. Стадии на организационно развитие. Връзка между лидерството и структурата на сдружението

Всяко човешко обединение е динамично. То се създава, а след това се развива. В процеса на развитие то се променя - например по своята численост, структура, вид и брой на интеракционните връзки, нормите и поведението на участниците и т.н., вкл. променя се неговата производителност и ефективност.

Групите и екипите преминават през **пет стадия на функционално развитие**, като успешното преминаване през всичките е характерно повече за екипите. **Разпознаването на стадия, на който се намира обединението, има важно значение за разпознаване на вида на сдружението в съдебната практика** и на ролите и отношенията на участниците в него за целите на реализиране на тяхната наказателна отговорност¹⁶.

В етапа на **формиране** участниците се опознават. Сдружението все още не е възникнало. Липсва му трайност, а най-често и структура или са налице само нейни отделни елементи. Участниците търсят информация един за друг, всеки гледа да впечатли останалите и да изтъкне елементите на персоналната си идентификация. Налице е усилена комуникация, взаимодействие и перцепция между всички членове на групата. Възниква групова сплотеност. Участниците узнават или договарят груповата цел и какви са очакванията към всеки от тях. Лицата, които активно инициират и управляват тези процеси, извършват „образуване“ на престъпното сдружение по смисъла на чл. 321, ал. 1 от НК¹⁷.

В този първи етап на развитие е нормално да съществува недоверие между членовете на групата, неизвестност, противоречиви нагласи, понякога чувства на гордост у участниците, че са избрани, понякога интуитивна привързаност. Това не е достатъчно, за да се очаква качествено и своевременно изпълнение на предмета на дейност, нито е достатъчно за определяне на обединението като сдружение.

На този етап успешният лидер стимулира взаимното опознаване между участниците и изграждането на чувство за съпричастие към целта и задачата, както и на групова принадлежност. В този етап участниците имат нужда от информация и напътствия от него. Тази дейност може да покрива критериите както на „образуване“, така и на „ръководене“ на престъпното сдружение.

¹⁶ Тази концепция принадлежи на изследователите Тъкман и Йенсен (70-те години) Вж. **Henderson, I.** Human Resource Management for MBA and Business Masters 3rd edition, Kogan Page Publisher, 2017

¹⁷ **Пушкарлова, И.**, „Форми на организирана престъпна дейност по НК на Република България“, 2011 г., с. 75-84.

Вторият етап – „близка борба“ - е конфронтационен и конфликтен. Всеки участник „преговаря“ с всички, разкрива личните си цели и мотиви. Генерира се известна враждебност, особено ако различията в личните цели са значителни. Първоначалните отношения на сплотеност могат да изчезнат. Етапът е характерен с различията, а понякога и сблъсъка на различни идеи, мнения, гледни точки за най-подходящите начини за изпълнение на задачите. Различни са и възприятията и разбиранията за целта и плана за конкретни действия. В този етап е налице съпротива, критика, опровергаване на чужди мнения, съревнование, вместо договаряне, голяма доза ревност и много напрежение между участниците. Групата трудно взема общи решения.

Ключов механизъм в ръководството на обединението на този етап е **управлението на конфликтите**. Яснотата относно целта се увеличава, но фрагментирането на подгрупи и потенциалните конфликти лесно могат да доведат до разпад на групата и преформулиране на целта. Подходящите лидерски действия са разясняване на ролите на участниците, кой с какво може да е полезен, установяване на атмосфера на сътрудничество и конструктивно разрешаване на конфликти, както и ефективна комуникация.

Успешният лидер ръководи участниците в този етап не толкова с ясни разпореждания, правила и процедури (както в етапа на формиране), а чрез **наставничество**. **Неумението на много престъпни лидери да адаптират лидерския си стил към нуждите на групата в този етап е типичната причина възникналите престъпни връзки между участниците да не доведат до формиране на сдружение**. В този етап групата е много уязвима на агресивни външни влияния, вкл. разкриване от държавните органи¹⁸.

Етапът на **установяване на норми** е типичен за всяко обединение, вкл. за всяко престъпно сдружение. В него участниците развиват начини и практики за съвместна работа чрез по-близки отношения и стандартизират елементи от извършваните дейности и операции, вкл. изграждат кодирана комуникация. Възниква и характерният за сдружението *modus operandi* на извършваните престъпления. На този етап се уточнява кой какво ще прави, как, кога, с кого и т.н. Това са работните правила и норми на поведение - ролите и очакванията. Етапът на нормиране е характерен с намирането на възможности за постигане на консенсус относно организацията на работа. Участниците вече осъзнават нормите на работа, своите роли и отговорности. Критиката става все по-конструктивна и по-рядко застрашава целостта на обединението. Създава се дружелюбна атмосфера. В този

¹⁸ На основата на съдебните актове по случая може да се предположи, че на такава фаза е престъпното сдружаване по **НОХД № 259/2014 г на СНС**.

етап обединението по-осезаемо се насочва към изпълнение на целта. Важните стратегически решения се вземат екипно. Съпричастието на участниците е високо.

Успешният престъпен лидер управлява ефективната работа в този етап със средствата на авторитетния лидерски стил. Участниците го зачитат и приемат, а той от своя страна е готов да споделя част от лидерството си с тях и да ги въвлече в едни или други решения и действия. Този стил обаче е **крайно неприсъщ на типичните престъпни лидери**. Поради това той не бе открит и при анализа на практиката на специализираните съдебни органи.

Това обстоятелство е сред силно вероятните **причини престъпните сдружения рядко да достигат и да се задържат в този етап на развитие**. Трябва непременно да се подчертае обаче, че престъпни сдружения, преминали през този етап, имат признаците на престъпни организации и организирани престъпни групи с много висока степен на сплотеност и престъпна ефективност и проявяват голяма гъвкавост и устойчивост спрямо опити да бъдат разбити отвън.

Етапът на нормиране е признак за поява на **трайност** на сдружението.

Етапът на **изпълнение на цели** е зрял стадий, който е особено важен за производителността и ефективността на сдружението. Комуникациите, интеракциите и координацията стимулират тази ефективност. На този етап най-късно сдружението е **окончателно структурно оформено**, а успешният лидерски стил се проявява във фасилитиране. Този стил също не е разпространен сред типичните престъпни лидери, поради което **малко престъпни сдружения достигат този стадий на развитие**. Без изключение те имат вида на сложни престъпни организации или организирани престъпни групи.

Последен е етапът на **разпадане**, при който сдружението се разформирова или преструктурира, но и в двата случая **преставя да съществува в досегашния си вид**. При престъпните сдружения причините най-често са оттегляне на участници, поява на конфликти и загуба на доверие в досегашния лидер, лоялност към напускащи участници, разкриване на цялото или на част от сдружението. Изчерпването на общата цел е по-рядко срещана причина, която се проявява с известни особености спрямо законните групи и екипи – престъпната мотивация на повечето участници, вкл. евентуални авантюристични нагласи, „остаряват“ и тези лица се насочват към по-нерискови дейности или алтернативни предизвикателства. Процесът на разпад е характерен с вътрешна ескалация – той поражда чувство на несигурност и заплахата у участниците и така насърчава към пасивност и оттегляне и онези, които са проявявали устойчива и активна лоялност.

Друга типология с практическо значение, която свързва типа лидерство със структурата на сдружението, е предложена от Бурлаков и включва главатар-професионалист, професионалист-изпълнител, корупционер и междинен тип¹⁹.

Главатарят–професионалист е най-опасният тип престъпник. Той се отличава с трайно деформирани и отрицателни нагласи към обществото, правен нихилизъм, стереотипи на престъпно поведение, изразени лидерски качества. В световен мащаб повечето лидери от този тип са на средна възраст около 35-40 години, с предходни осъждания, но у нас възрастовите граници изглежда са по-широки – 25-40²⁰.

Професионалният изпълнител няма толкова ясно изразени лидерски качества. Той поема и активна роля в извършването на престъпленията от предмета на дейност. Средната възраст в световен план и у нас е 18-25 г. и 35-45 г. според предмета на дейност.

Корупционерът заема длъжност в орган на държавното управление, правоохранителните служби или местното самоуправление и едновременно с това ръководи престъпно сдружение. Основна негова характеристика са неустойчивите и противоречиви нравствено–психологически качества, значителна деформация по отношение на социалната насоченост, изкривено правосъзнание и липса на ясна граница между морално и аморално. Обичайно лица от този тип са на възраст около и над 40 години, като у нас долната възрастова граница е 30-35 г.

Междинният тип е представен от лица на възраст около 21-25 години, с предишни осъждания. В престъпните сдружения обичайно заемат второстепенни позиции и често сменят качеството си от самостоятелни извършители в участници в престъпни сдружения и обратното.

В заключение следва да се отбележи, че организираната престъпна дейност е характерна за всяко съвременно пазарно общество. Структурата е разнообразна, в зависимост от етапа на екипно и групово развитие и криминалната дейност. Принципите на организационно функциониране на сдружението, вътреорганизационната култура и механизмите за управление са близки до тези на икономическите организации, а лидерските стилове са предимно в директивния диапазон.

Поради това всяко престъпно сдружение би могло да съществува успешно като икономическа организация, ако предметът му на дейност е законен.

¹⁹ Бурлаков, В.Н., „Криминологическая характеристика личности организованного преступника“, 2000г., част I.

²⁰ Pushkarova. I., ‘Strengthening The Fight Against Illicit Trade In South Eastern Europe: Bulgaria’, The Siracusa International Institute for Criminal Justice and Human Rights, June 2018 (in print)

БИБЛИОГРАФИЯ

1. К., Гайдаров, Несъзнаваното в криминалното поведение, Сборник Научни Доклади, VI Национален конгрес по психология, София, ноември 2011
2. Г. Ончев, Личностова абнормност в клиничната практика, София, 2012
3. К.Гайдаров, Психопатология на криминалната личност, Сборник Научни Доклади, VI Национален конгрес по психология, София, 2011
4. В.Н. Бурлаков, Криминологическая характеристика личности организованного преступника, 2000 г.
5. Якока, Л., Уитни К., Къде изчезнаха лидерите?, Ciela, 2007, с. 11-16
6. Семерджиев Ц., Стратегическо ръководство и лидерство, Среда на стратегическото ръководство, Софттрейд, 2007, с. 49
7. David V Canter, Criminal psychology (2008, Hodder Education)
8. Eugene Soltes, Why they do it, Inside the mind of white collar criminal, PublicAffairs, NY
9. Ray Bull, Clarie Cooke, Ruth Hatcher; Criminal Psychology, 2006
10. Henderson, I., Human Resource Management for MBA and Business Masters, 3rd Edition, Kogan Page Publishers, 2017, ISBN: 9781843984597
11. Heider, Fritz 1958, The Psychology of Interpersonal Relations, New York, Wiley
12. Rokeach, M. The Nature of Human Values, NY, Free Press, 1973.