

Агентство Стандартизації НАТО

РАДА МЕДИЧНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ (РМСВУ)

3 березня 2011 року

АСН (МЕД)0254(2011) MEDSTD /2565

MCMedS8

STANAG 2565 MEDSTD (РЕДАКЦІЯ 1) – ПСИХОЛОГІЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ ЛІДЕРІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ БОЙОВИХ ЗАВДАНЬ

Посилання АСН (МЕД)468(2010)МЕДСТД/2565 від 20квітня 2010 року (Редакція 1)
(Попередній ратифікаційний варіант 1)

1. Доданий Договір Стандартизації НАТО, який був ратифікований країнами, – про що є відповідний запис у базі даних документів стандартизації НАТО (БДДСН), оприлюднюється цим документом.
2. Вище наведене посилання повинно бути знищеним відповідно до місцевої процедури знищення документів.

Дії НАЦІОНАЛЬНОГО ОСОБОВОГО СКЛАДУ

3. Від національного особового складу вимагається перевірити свій ратифікаційний статус STANAG (договір стандартизації НАТО), і, якщо цього ще не було зроблено, прослідкувати за його ратифікацією та виконанням Радою військових комітетів об'єднаних видів ЗС АСН відповідно до своїх намірів.

Опубліковано відповідно до
С-М(2002)60.

/нерозбірливий підпис/

Сіхангір АКСІТБ ТУР

Посилання на рішення про опублікування:

Директор, Агентство Стандартизації НАТО

NSA(MED)0562(2011)1/MedSB від 30 травня 2011 року

Додаток

STANAG 2565 (Редакція 1)

Агентство Стандартизації НАТО - /те ж французькою/

В-1110, Брюссель, Бельгія - Інтернет сайт: <https://nsa.nato.int>

e-mail:joint@nsa.nato.int – Тел. +32 2 707 5573 – Факс +32 2 707 5718

STANAG 2565
(Редакція 1)

ПІВНІЧНО-АТЛАНТИЧНИЙ АЛЬЯНС
(НАТО)

АГЕНТСТВО СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО
(АСН)

ДОГОВІР СТАНДАРТИЗАЦІЇ (STANAG)

ПРЕДМЕТ: ПСИХОЛОГІЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ ЛІДЕРІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ БОЙОВИХ
ЗАВДАНЬ

Опубліковано 3 березня 2011 року

Опубліковано відповідно до
С-М(2002)60.
Посилання на рішення про опублікування:
NSA(MED)0562(2011)1/MedSB від 30 травня 2011
року

Сіхангір АКСІТ, ТУР
Директор, Агентство Стандартизації НАТО

ВНЕСЕНІ ЗМІНИ

№	Посилання/дата зміни	Дата внесення	Підпис

ПОЯСНЕННЯ

ДОГОВІР

1. Цей договір стандартизації опублікований директором Агентства Стандартизації НАТО відповідно до наданих йому повноважень Хартією організації НАТО для стандартизації.
2. Не дозволяється жодних відхилень від договору без попередження органу постановки завдань у вигляді резервування. Країни можуть у будь-який час пропонувати органу постановки завдань зміни, які будуть розглядатися у такий самий спосіб, що і оригінальний договір.
3. Країни, які ратифікують цей договір, погоджуються, що національні накази, посібники та вказівки, призначені для виконання цього договору стандартизації будуть включати посилання на номер договору стандартизації з метою його ідентифікації.

РАТИФІКАЦІЯ, ВИКОНАННЯ ТА РЕЗЕРВУВАННЯ

4. Деталі ратифікації, виконання та резервування доступні по запиті або через веб-сторінку АСН (Інтернет: <http://nsa.nato.int>; через безпечну програму НАТО Secure WAN – <http://nsa.hq.nato.int>)

ВІДГУКИ

5. Будь-які коментарі, які стосуються цієї публікації повинні скеровуватися НАТО/АСН – бульвар Леопольда III – 1110 Брюссель. Бельгія.

ДОГОВІР СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАТО
(STANAG)

ПСИХОЛОГІЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ ЛІДЕРІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ БОЙОВИХ ЗАВДАНЬ

Додатки:

- A. Підсумки
- B. РОЛЬ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА У ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДГОТОВЦІ
- C. ЧОГО ОЧІКУЮТЬ ЧЛЕНИ ТА ЛІДЕРИ ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ
- D. ІНДИВІДУАЛЬНА ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА
- E. МОРАЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДРОЗДІЛУ
- F. ГОТОВНІСТЬ ВІЙСЬКОВИХ СІМЕЙ
- G. ЩО РОБИТИ, КОЛИ ЩОСЬ ЙДЕ НЕ ТАК
- H. РОБОТА ЗІ СПЕЦІАЛІСТАМИ В ОБЛАСТІ ПСИХІАТРІЇ
- I. ВИСНОВКИ
- J. АННОТАЦІЯ
- K. КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ
- L. ЗАВЕРШАЛЬНІ ПРИМІТКИ

Документи, що стосуються: немає

ЦІЛЬ

1. Метою цього документу є встановлення однакових процедур у країнах НАТО для того, щоби їхні лідери могли надавати психологічну підтримку під час виконання бойових завдань.

ДОГОВІР

2. Країни-учасниці зобов'язуються дотримуватися рекомендацій, викладених у Додатку А, у період перед, під час та після бойового завдання.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

3. Для забезпечення успішної Психологічної підготовки Лідерів протягом бойових завдань, необхідний стандартизований формат та спільний зразок для наслідування.

ДЕТАЛІ

4. Деталі рекомендацій подані після підсумків.

ВИКОНАННЯ ДОГОВОРУ

5. Цей договір стандартизації буде вважатися виконаним, коли необхідні накази/вказівки будуть видані, а також направлені до цільових одиниць збройних сил для реалізації змісту цього договору.

Вступ

Цільова група НАТО НФМ 081/RTG «Психологічної та стресової підтримки під час сучасних військових операцій» була створена у 2002 році з директивою, що вона буде існувати протягом 4 років. Група НФМ 081/RTG складалася з понад 30 професіоналів, які представляли 19 різних країн членів НАТО та організації «Партнерство заради миру», включаючи професіоналів військової справи та цивільної оборони у сфері військової психологічної підтримки, які охоплювали широкий спектр дисциплін, таких як психологія, психіатрія, соціальна робота та соціологія.

Серед інших досягнень Цільова група провела міжнародне дослідження, Дослідження військових лідерів – 172 військових лідерів з 16 країн членів НАТО та організації «Партнерство заради миру», які вказали ключові аспекти, які їх цікавлять, та які стосуються психологічного здоров'я під час операцій.

Цільова група також надавала звіти щодо найкращих практик у наданні психологічної підтримки до, під час та після операцій, переліки інструментів, які використовувалися для визначення настроїв підрозділу, а також перелік медичних інструментів, які застосовуються у країнах членах НАТО та організації «Партнерство заради миру» для оцінки, втручання та навчання окремих осіб та груп перед, під час та після бойових завдань, у повсякденних та критичних ситуаціях. Окрім цього, Цільова група виступила спонсором інноваційного симпозіуму НАТО, НФМ-134, «Людський фактор під час військових операцій: Стратегії військових лідерів при наданні психологічної та стресової підтримки». Симпозіум, організований Цільовою групою та за сумісного спонсорювання Комітету Керівників військового медичного управління НАТО (COMENDS), Військової психіатричної робочої групи (MP-WG), відбувся у Брюсселі у квітні 2006 року, та слугував платформою для останньої частини роботи Цільової групи.

Кінцевим продуктом цільової групи є серія посібників для психологічної підтримки під час військових операцій, створених у вигляді Порад для Військових лідерів. Військові лідери усіх рівнів виконують ключову роль у забезпеченні моральної підготовки тих членів, які знаходяться під їхнім командуванням, та займають важливе місце у підтримці бойового духу у сім'ях військових, які чекають їх вдома. Поради надають військовим лідерам інформацію та практичні стратегії для того, аби справитися зі стресом, надати психологічну підтримку, для того аби покращити ефективність підрозділу під час сучасних військових операцій.

Інформація, представлена у звіті та порадах, є результатом міжнародної співпраці Цільової Групи, вона об'єднує дані з двох джерел: від національних експертів та військових лідерів. У випадку з національними експертами, представники Цільової групи об'єднувалися з ними для окреслення ключових аспектів зацікавлення та погоджували психологічну підтримку під час військових операцій. Не зважаючи на прогалини у дослідницькій літературі, що впливає на брак науково обґрунтованих доказів для підтримки певних рішень щодо психологічної підтримки під час військових операцій, члени НФМ 081/RTG давали свої рекомендації, базуючись на тому, що зараз вважається кращими практиками.

РОЛЬ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА У ПСИХОЛОГІЧНІЙ ПІДГОТОВЦІ

Мета Додатку:

- Вивчити вплив факторів стресу від бойового завдання на підрозділ
 - Обговорити роль лідерства та тренування
 - Ідентифікувати цілі поради

Вступ

Модуль 1.1 Перші втрати

«Після трьох місяців перебування на бойовому завданні на нічний патруль напали з засідки, в автомобіль з командою влучили реактивною гранатою (РПГ). Солдат був прищемлений під авто. Військова поліція прибула після півторагодинної перестрілки, протягом усього цього часу солдат, який опинився у пастці, кричав. Ми зуміли його витягнути, але він помер на місці, не зважаючи на усі зусилля рятувальників. Цей випадок дуже вплинув на усіх. Повертаючись на базу, деякі солдати ділилися своїми переживаннями, інші – тримали їх у собі. Для багатьох це був перший бій. Тої ночі не було можливості надати моральну психологічну підтримку. Багато хто був у стресовому стані.»

- *Дослідження військових лідерів*

Бути військовим лідером – дуже складна робота. Окрім досягнення цілей операції, лідери підрозділів повинні справлятися з цілим спектром проблем, які впливають на готовність підрозділу. Не зважаючи на те, що більшість військового персоналу добре справляється під час бойових завдань, завданням лідера залишається надання психологічної підтримки, коли окремі особи знаходяться під стресом від операції. Від лідера підрозділу може вимагатися надання рішення у таких кризових ситуаціях, як смерть члена підрозділу (див. Модуль 1.1). Лідери також повинні справлятися з менш драматичними обставинами, такими як конфлікти всередині самого підрозділу. Спосіб, до якого вдаються лідери у таких ситуаціях, має надзвичайний вплив на готовність та продуктивність підрозділу.

Навички, відповідальність та повноваження військових лідерів надають їм унікальну можливість кардинально змінити те, як члени підрозділу справляються зі стресом під час операції. Ці поради створені з метою забезпечити лідерів інструментарієм для того, аби вони мали можливість справитися з рядом дуже складних ситуацій, які трапляються під час операцій, і які мають потенціал негативно вплинути як на окремих осіб, так і на цілий підрозділ.

Виклики життя під час операцій

Психологічно складний досвід може викликатися подіями, які кожен сприймає по-своєму. Що є стресом для однієї людини, може не бути таким для іншої. Вплив різних стресових факторів може також бути різним. Деякі стресові фактори можуть впливати на здатність зосереджуватися; інші — на настрій окремих осіб. Однак є певні базові характеристики, які асоціюються із сильним стресовими ситуаціями. 1 Сюди відносяться:

(1) Страх

Приклад: бути пораненим під час обстрілу

(2) Пригніченість

Приклад: побачити як помирає колега по підрозділу

(3) Несподіваність

Приклад: бути неприємно враженим через погані новини з дому під час перебування на бойовому завданні

(4) Невизначеність

Приклад: бути на місії, яка не має визначеної дати повернення

(5) Неоднозначність

Приклад: потреба відповідати на події, коли правила є незрозумілими

Коли ситуація має вище наведені характеристики, скоріш за все вона буде складною. Члени підрозділу можуть відчувати різні види занепокоєння. Одним із підходів до такої ситуації, в яку потрапили члени підрозділу під час бойового завдання, є категоризація проблем на 2 групи: щоденні сутички під час бойового завдання та небезпеки, які виникають в результаті стресу від операції.

Щоденні сутички

Стресові фактори, які виникають під час бойових завдань, включають сум за рідними та друзями, життя у незнайомому, культурно чужому середовищі. Інші джерела хронічного стресу, які асоціюються з бойовими буднями, різняться від операції до операції, але всі вони включають:

- брак приватності
- сексуальне незадоволення
- труднощі у дотриманні правил особистої гігієни
- екстремальні погодні умови

Вимоги, які стосуються самої роботи, є ще одним постійним джерелом стресу. Ці вимоги включають труднощі роботи, які виникають у гарнізоні на додачу факторів, які є специфічними для середовища бойового завдання, наприклад, нудьга.

Щоденні сутички можна витримати, якщо б тільки ними все і обмежувалося; однак, ефект накопичення таких ситуацій потенційно може завдавати тяжкого удару військовим (див. Модуль 1.2). Тому за лідером залишається завдання вирішити проблему комбінованого впливу середовища щоденних складних ситуацій на членів підрозділу.

Модуль 1.2: Бойові будні

“Проблеми можуть виникати через розлуку з сім'єю та друзями, проживання разом у тісних умовах без домашнього комфорту. Психолог та капелан були присутні під час місії, але у випадку виникнення проблем загін звертався до старшини або офіцерів перед тим, як поговорити зі “спеціалістами”. Лідерам потрібно докласти певних зусиль для того, аби наголосити на важливості та необхідності місії та намагатися налагодити більше спілкування з друзями та рідними.”

- Дослідження військових лідерів

Операційні стресові фактори

Обов'язки, яких дотримуються під час операцій, можуть наразити військовий персонал на стресові та травматичні ситуації. Ці стресові фактори, скоріш за все, будуть різними в залежності від операції, місії, типу служби. Наприклад, повітряні команди часто літають з відносно безпечних зон тилу у зони інтенсивних бойових дій і назад. Постійний перехід з безпечної зони у дуже небезпечну зону є типовим викликом, який випадає екіпажу. Загони, які знаходяться на землі, можуть звітувати про різні стресові фактори, такі як управління неконтрольованим натовпом, відсутність підтримки з боку місцевого населення, спостереження за руйнуваннями, спричиненими регіональним конфліктом (див. Таблиця 1.3).

Модуль 1.3: Лідер на патрулюванні

“Найскладніша ситуація, з якою мені довелося справлятися, трапилася не під час бою. Ми патрулювати селище. Я був шокований, коли побачив на скільки бідно там живуть люди; їхні будинки, вирази на їхніх обличчях, хворі діти, кожен з них виглядав набагато старшим, ставлення до жінок. Це суспільство було зовсім іншим ніж, до якого ми звикли. Я чув багато історій від своїх колег, які описували життя цих людей, але прийняти таку реальність було дуже складно. Окрім цього, я весь час думав, що у будь-який момент будь-хто з цих людей може наставити на мене зброю, тому мене не покидало почуття постійної небезпеки, яка нависла над нами. Мені було шкода цих людей, я хотів допомогти їм, краще їх зрозуміти. Я не був готовий побачити стільки страждань, мені знадобилося багато часу, щоби звикнути. Розмови з рештою персоналу, перекладачами, місцевими жителями допомогли мені пристосуватися.”

- Дослідження військових лідерів

Потенційно травматичні події є більш екстремальними факторами стресу. Зазвичай їх асоціюють із серйозними пораненнями чи смертю, чи з загрозою серйозного поранення чи смерті (див. Модуль 1.4). Під час операцій цей потенційно травматичний досвід може охоплювати такі події як:

- мародерство
- пожежі
- саморобні вибухові пристрої
- автомобільні аварії
- масові захоронення
- утилізація тіл

Модуль 1.4: Зустріч з небезпекою

“Декілька разів я опинявся у ситуації, коли я вів загін проти розлюченого натовпу людей. Я високо цінував присутність спеціаліста, або принаймні людину, яка пройшла спеціальне навчання, і знала, що робити, коли солдати зіткнуться з горою трупів.”

- Дослідження військових лідерів

Потенційно травматичні події доволі легко розпізнати як значні стресові фактори, а також можна побачити очевидний їх вплив на окремих осіб та на підрозділи в цілому. В той час, як більшість тих, хто служить будуть нормально справлятися з завданнями, вони самі можуть змінитися через той бойовий досвід, який вони отримали, це може:

- впливати на пріоритети людей — що для них важливо
- змінити бачення самих себе та світу
- дати військовому персоналу відчуття досягнення та гордості

Завданням військового лідера є створення умов, за яких можна оптимізувати позитивне адаптування до потенційно травматичних подій та щоденних сутичок.

Що можуть зробити лідери?

Випадок з реального життя, показаний у Модулі 1.5, детально описує складну роль військового командира. Під час місії роль лідера полягала в тому, щоби його підрозділи залишалися сфокусованими на негайних цілях. Після місії роль змінилася, і головним стало створення умов для збереження психологічної стійкості.

Модуль 1.5: Вчасні дії лідера

“Морська піхота з моєї компанії мала незначні сутички з ворогом до цього часу, і, на мою думку, у них виникло відчуття, що вони дуже добре натреновані, в чудовій формі, а тривога, яку підняли цього разу не була складнішою, ніж навчання вдома. Однак, коли вони вийшли із засідки їм стало зрозуміло, що вони повинні битися за свої життя. Вони бачили багато вбивств, їм доводилося мати справу зі багатьма смертями та з руйнуваннями, вони дивом врятувалися. Коли вони стали не просто морським піхотинцям а бойовими друзями - це стало справді дуже значним, переломним моментом. Серед них були такі, які не могли сформулювати чітко свої думки, були і такі, які залишалися у шоковому стані та виявляли нераціональну поведінку. Стрес був неймовірний.

Реагувати потрібно було. У нас було завдання; інші нагально потребували нашої допомоги, чоловікам потрібно було керівництво. Мій підхід не був співчутливим, він був різким та чисто діловим, і від нього я отримав саме таку відповідь, яку мені було необхідно. Вони підпорядкувалися наказам та підготувалися зустрітися з будь-якою небезпекою, яка загрожувала їхнім товаришам. Вони так призвичаїлися до виконання того, що було необхідним, що після 10 днів зачисток та патрулювання у мене залишилося зовсім небагато роботи, доки ми не зупинилися.

Після завершення, приблизно через годину, я обійшов майже усі групи, мої лідери загонів, мої старші сержанти робили те ж. Більшість людей займалися простими рутинними справами, чистили зброю, поповнювали набої, їли, спали. Наказів для виконання ще не було на цій стадії, тому ще не було відчуття наступного завдання, яке могло би надати більш відчутне скерування, а такі завдання були необхідні. Усі розуміли, що нам доведеться повертатися туди, звідки ми щойно повернулися. Чоловіки самі справлялися зі стресом, за допомогою жартів, розмов, обговорення того, що трапилося. Деякі з них застрелили ворога з відстані меншої ніж 10 футів, вони почали роздумувати над цим. Деякі змогли вирватися лише чудом. Моєю єдиною можливістю було розговорити їх, порадити не хвилюватися, і радіти тому, що вони врятували себе і своїх товаришів. Вони не потребували зняття стресу, вони справлялися з цим самі, усе, що ми їм давали (командування) - відчуття мети, вирішення та впевненості, що все, що вони зробили, та те, як вони почуваються, - правильно...

У мене немає ніяких чудодійних пропозицій, лише те, що розмова з іншими є життєво необхідною.”

- Дослідження військових лідерів

Як показує розповідь лідера, члени підрозділу реагували по-різному. Справлятися з такими ситуаціями - справа дуже індивідуальна. Допоки метод, який використовують, щоби справитися з ситуацією, допомагає, а не шкодить, людей потрібно заохочувати використовувати те, що для них є найкращим. Вони справляються з подіями за допомогою жартів, налагодження міцних зв'язків з друзями, розповідей, які показують, що їхні реакції є нормальними.

Багато військових підрозділів також впроваджують традиції, які допомагають членам підрозділів переключатися з режиму бойового завдання на повернення додому та навпаки. Деколи лідерам не потрібно робити нічого надзвичайного. Як описано у Модулі 1.5, лідери можуть наглядати за підрозділом, щоби переконатися, що у ньому відбуваються природні процеси. Тоді, коли такі процеси не спрацьовують, - лідеру потрібно втручатися. Лідеру необхідно оцінити, який стан членів його підрозділу, та створити правильний клімат, щоби усі члени могли справитися з ситуацією. Є два можливі шляхи, якими можуть скористатися лідери: неофіційний та офіційний. Цей посібник розглядає як перший, так і другий спосіб. Для полегшення неофіційного процесу, лідери можуть розвивати у підрозділі атмосферу підтримки, відчуття єдності, надавати високого пріоритету підтримці товаришів. Вони також можуть призначати членів підрозділу, які будуть підтримувати та допомагати побратимам, які є менш досвідченими в цьому.

Можливо також, що лідери будуть вимушені втручатися і офіційно. Офіційні механізми включають використання структурованого оцінювання психологічного стану та бойового духу, та допомогу спеціалістів в області психіатрії. Для ефективного використання формальних механізмів лідерам необхідно знати як саме налагодити підтримку. Сюди відносяться різні спеціалісти в області психіатрії (див. Модуль визначень), які допоможуть лідерам провести додаткову експертизу. Лідерам буде корисно знати, як працювати з такими особами перед початком бойового завдання. Період перед бойовим завданням є чудовою можливістю для налагодження міцного, стійкого клімату в підрозділі, а найкращим шляхом для досягнення такої мети є ефективне тренування.

Роль тренування

Військові навчання та тренування можуть посилити як офіційний, так і неофіційний механізм підтримки.

Офіційні механізми підтримки посилюються, коли залучають спеціалістів в області психіатрії, а лідери та члени підрозділу навчаються як використовувати офіційну систему підтримки.

Неофіційні процеси налагоджуються під час спільного тренування. Складне, реалістичне навчання розвиває впевненість (Модуль 1.6) та будує товариські стосунки, а також відповідні очікування один від одного. Такі тренування є особливо важливими для підрозділів, які раніше не працювали разом, а також для інтегрування військового персоналу, якого призначили для підрозділу на час бойового

Модуль визначень

Спеціалісти в області психіатрії

Загальний термін, який використовується у цих Порадах для позначення різноманітних дисциплін:

- психологів
- психіатрів
- соціальних працівників
- доглядальниць психічних хворих
- капеланів
- терапевтів

Ці спеціалісти підтримують підрозділи під час операцій та часто працюють разом як команда.

завдання (їх часто називають призначення для підсилення). Інтеграція таких додаткових членів є важливим завданням, лідерам варто зосередитися саме на цьому моменті для підтримання розвитку єдності підрозділу.

Модуль 1.6: Найкраща підготовка

“... найкращі ліки — це досвід, але за його відсутності, можна вдаватися до тренування у Навчальному Центрі, це просто найкраща підготовка, яку можна організувати за короткий час живого спілкування. Стандарти, дисципліна, братерство, єдність та дух (трохи складніше для визначення, але надзвичайно важливо) усіх чинів (офіцери повинні тренуватися разом зі своїми підлеглими) не можливо знайти деінде.”

- Дослідження військових лідерів

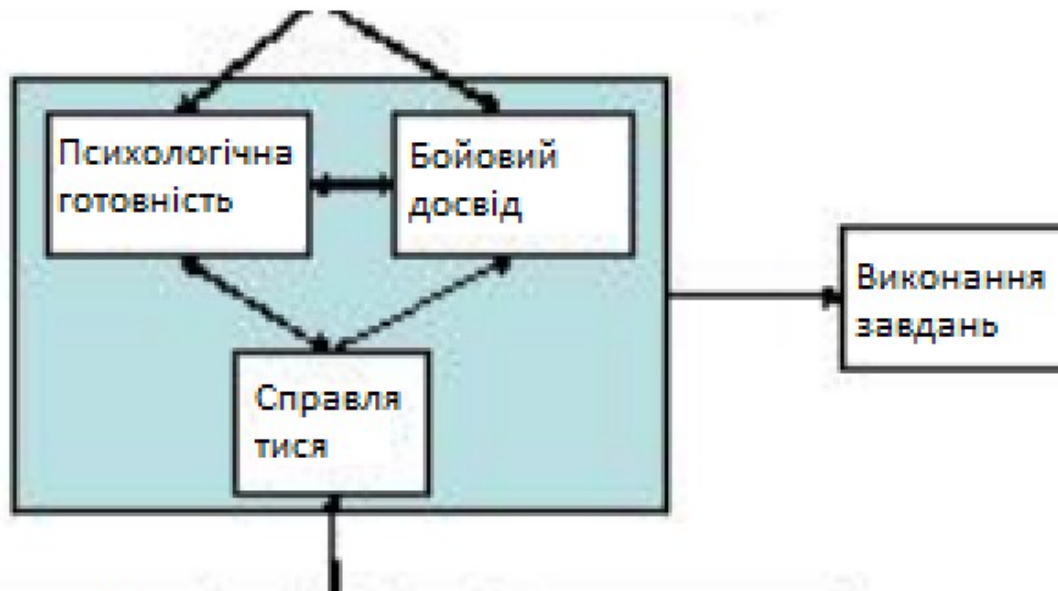
Добре натренований військовий персонал звітує, що навіть у складних ситуаціях, їхні тренування давали основи для того, аби успішно справлятися з труднощами (Модуль 1.7). Хороше тренування додає впевненості в собі, в своїх побратимах, у лідері підрозділу. Ця впевненість допомагає захистити військовий персонал від негативного впливу стресу. Тренування підрозділу є наріжним каменем для розвитку позитивної атмосфери у підрозділі.

Модуль 1.7: Активація тренування

“Протягом недавнього воєнного бойового завдання на Близькому Сході я був старшим офіцером... Ми отримали інформацію про те, що корабель знаходився у зоні ураження ракетного удару. Ситуація була дуже стресовою. Ми знали місце, куди влучать ракети, але ми не знали чи на них будуть хімічні боєголовки, і не знали який випадє осад

Дії лідера, щоби зібрати інформацію

- оцінити готовність військовослужбовця (Розділ 3)
- оцінити бойовий дух (Розділ 4)



Дії лідера, які підтримують

- управління очікуваннями (Розділ 5)
- підтримка членів сімей військовослужбовців (Розділ 6)
- робота зі спеціалістами в області психіатрії (Розділ 7)

... Протягом півгодини ми не знали, чи зброя зможе знести половину оперативної групи. Весь інцидент тривав протягом кількох годин. Мене розпирало від полегшення, що я прийняв правильне рішення — провів “активацію” тренування.”

- Дослідження військових лідерів

Складне, реалістичне тренування також допомагає лідерам ментально підготувати членів підрозділу. Члени підрозділу можуть навчитися, чого їм очікувати в плані бойових стресових факторів, дізнатися як вони можуть зреагувати на складні ситуації.

Лідерам варто також подумати і про свою психологічну підготовку. Вони повинні бути готовими до зустрічі із суворою реальністю. Ця реальність включає “Десять складних фактів”, які були визначені спеціалістами в області психіатрії під час дослідів на 2 симпозиумі Цільової Групи НАТО:

- Страх під час бою є у всіх
- Членів підрозділу можуть поранити чи вбити
- Події бою можуть вплинути на будь-кого фізично і морально
- Члени підрозділу будуть боятися визнати, що у них психологічні проблеми
- Члени підрозділу будуть усвідомлювати помилки керівництва
- Непорозуміння у спілкуванні є частими
- Бойові завдання є надзвичайним навантаженням для сімей

- Середовище бойового завдання може бути грубим та вимогливим
- Єдність та стабільність підрозділу може порушуватися
- Бойові завдання ставлять моральні та етичні виклики

Тоді як хороше тренування є базою для будівництва ефективного підрозділу, реальні події операції можуть доволі сильно відрізнятись від сценаріїв навчань (Модуль 1.8). Все може піти не так. Саме в ці моменти — під час та після складних ситуацій — від лідера вимагається гнучкість та вміння адаптуватися.

Модуль 1.8: Тренування ніколи не зможе підготувати до всього

“Я брав участь в одному дуже стресовому міському бою. Підрозділу довелося вбити багатьох ворогів, після чого знадобилося доволі багато часу, щоби стабілізуватися. Перший досвід такої ситуації є дуже стресовим, його складно пояснити тим, хто ще не потрапляв до подібної ситуації... Тренування ніколи не може повністю підготувати до ситуації, яку ти будеш переживати особисто. Після цього травматичного інциденту деякі підлеглі страждали від почуття провини, а більшість проблем почало виникати приблизно через місяць після інциденту. Багато історій, які переповідали, мали таку ж природу та зміст, тому вони мали хоч якусь терапевтичну цінність. Деякі з солдат продовжували роздумувати, чи несуть вони відповідальність за смерть ворогів чи тих невинних цивільних мешканців, їм потрібна була підтримка та заспокоєння від колег. Кінцеве рішення спускати чи не спускати курок та вбити іншу людину завжди буде дуже особистим, так як офіцери можуть командувати, але не контролювати (повністю) своїх солдат. Таким чином, на відповідальності офіцера лежить завдання підтримати своїх солдат в момент, коли вони мають прийняти таке рішення: не вибачати солдата за те, що він прийняв те чи інше рішення, а допомогти йому прийняти сам факт того, що він обрав.”

- Дослідження військових лідерів

Огляд цих Порад

У дослідженні, проведеному для цих Порад серед 16 країн, 172 військових лідерів з НАТО та членів організації “Партнерство заради Миру”, які мали недавній операційний досвід, запитували про свій досвід психологічного пристосування серед своїх підлеглих. Багато з лідерів згадували важливість покладатися на свій минулий досвід та на свої інстинкти. Наймовірніше, але лідери усіх рангів, від сержанта до командира батальйону, також говорили, що вони хочуть та потребують спеціальної інформації проте, що можна робити для вирішення стресових ситуацій. Лідерам потрібна інформація про те, як оцінювати проблеми та мінімізувати вплив від стресу на персонал під час операції та протягом усього циклу бойового завдання. Результати дослідження використовувалися для складання порад для військових лідерів для боротьби з психологічним стресом у членів підрозділу. Наступний розділ з цитатами демонструє види потреб, які лідери хотіли би побачити у цих порадах.

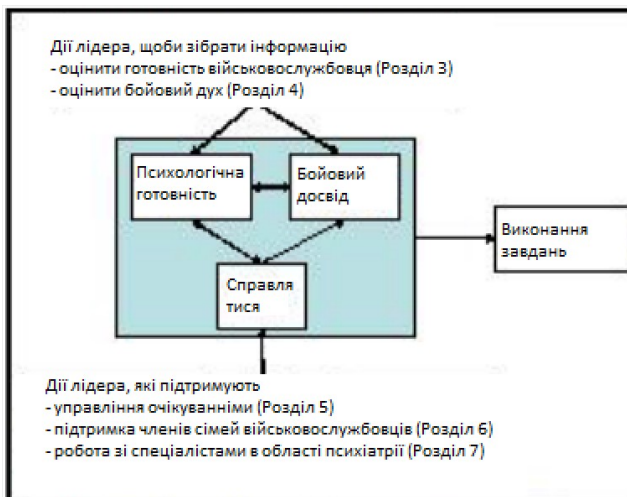


Схема 1.1 Як лідери керують операційним стресом для виконання завдань

- “Використовувати реальні ситуації з життя”.
- “Надавати інформацію про стрес та які попереджувальні заходи можна вжити”.
- “Вказувати практичні способи для надання психологічної підтримки під час бойового завдання”.
- “Ілюструвати можливі проблеми, описуючи їхні сценарії”.
- “Давати поради військовим лідерам щодо того, як підняти бойових дух”.
- “Звернути увагу на питання, як справлятися з сімейними проблемами”.
- “Акцентувати увагу на те, як повинен вирішувати ситуації лідер - на нього покладено велику відповідальність, але на це часто не звертають уваги”.
- “Включити пост-ситуаційне управління стресом”.
- Ці поради були розроблені для того, аби відповідати потребам військових лідерів, щоби посилити те тренування, яке вони зазвичай отримують. Поради стосуються тих прогалин, які описують самі військові лідери: прогалини між їхнім навчанням та реальним бойовим стресом під час виконання завдань.
- Наступні розділи зосереджуються на шістьох основних питаннях
- Основні припущення, з якими приходиться служити військовий персонал (Розділ 2);
- Оцінка та підтримка особистої підготовки (Розділ 3);
- Оцінка та підтримка бойового духу підрозділу (Розділ 4);
- Надання підтримки сім’ї (Розділ 5);
- Боротьба з психологічним впливом травматичних подій (Розділ 6);
- Як отримати користь від роботи зі спеціалістами в області психіатрії (Розділ 7)

Метою кожного розділу є надання військовим лідерам чітких порад, щодо того, які моменти треба брати до уваги при підтриманні психологічного здоров'я їхнього персоналу.

Як показано на Малюнку 1.1, військові лідери впливають на те, як відіб'ються операційні вимоги на здоров'ї членів підрозділу та на їх роботі, збираючи інформацію щодо готовності кожного члена особисто, та оцінюючи підрозділ загалом. Вони також можуть втручатися для підсилення індивідуального та загального рівня боротьби із негативним досвідом та стресом, які отримали під час бойового завдання. Роль лідера простягається далеко за межі бойового завдання, зокрема і на післяопераційну фазу.

Кожен розділ надає ключову інформацію, яка ілюструється реальними прикладами. Ці приклади отримані від 172 військових лідерів, які відповідали на опитування. Обговорені запитання відбиралися, так як вони відображали ті проблеми, про які говорили лідери під час опитування, які стосуються будь-якого лідера, не залежно від національності. Не зважаючи на те, що національності відрізняються специфічними шляхами надання психологічної підтримки, різняться

культурним походженням, усі військові лідери мають перед собою одне і те ж завдання — підтримати військовий персонал у боротьбі зі стресом від операції.

ЧОГО ОЧІКУЮТЬ ЧЛЕНИ ТА ЛІДЕРИ ПІДРОЗДІЛУ

Мета Додатку:

- Пояснити важливість управління очікуваннями
- Ідентифікувати наслідки, якщо очікування не будуть виправдані
- Надати перелік варіантів поведінки військових лідерів для управління очікуваннями

Вступ

Модуль 2.1 Новий склад розуму

Під час бойового завдання мене призначили командиром інженерно-технічного підрозділу. В основному підрозділ готували до будівельних та ремонтних робіт. Такий тип роботи пояснював, чому туди записали багатьох солдат, очікування, якого не виправдали наші військові, так як їм необхідні були спеціалісти. На місці ж, ці спеціалісти опинися у гущі боїв. Безпечної для роботи зони не було, тому вони не могли виконувати тих завдань, які очікували. Натомість підрозділу доводилося патрулювати територію та самим дбати про безпеку своїх ліній зв'язку. Ці інженери наприкінці навіть потрапили у вогневу перестрілку з силами ворога. Як командир мені перепав виклик швидко сформулювати нову позицію підрозділу і одночасно підтримувати дисципліну та бойових дух.

*- Адаптовано зі слів Полковника Новосад та Капітана Степо,
Симпозіум НАТО RTO HFM-134*

Під час сучасних операцій військові часто перебувають під тиском, щоби адаптуватися до швидких змін. Наприклад, зміни операційних умов можуть вимагати від підрозділів виконувати такі речі, до яких вони початково не готувалися. Такі різкі зміни є дуже частими. Вони впливають як на окремих осіб, так і на цілий підрозділ. Лідери є відповідальними за те, щоби керувати такими змінами та приводити очікування членів підрозділу у відповідність до змінених вимог (див. Модуль 2.1 для прикладу з реального життя). З

Зважаючи на те, що військові потребують швидких змін, очікування самого персоналу можна дуже легко розбити. Військовий персонал має багато очікувань стосовно своєї організації, так само мають їх і сім'ї військових. Кожне суспільство має базові сподівання щодо того, якою є робота військових, та якою мала би бути їхня поведінка.

Під час військових операцій практично немає місця для прогалин між очікуваннями та тим, що має виконати військовий. Військовий персонал очікує, що їхні лідери нададуть необхідні інструменти для успішного завершення місії, натомість вони готові бути лояльними та йти на певні жертви. Неможливість військового відповідати цим вимогам може привести до проблем з дисципліною та виконанням поставлених завдань. Такі проблеми мають особливо негативний вплив під час бойових завдань. На противагу цьому, розбіжність між очікуванням та реальністю у цивільному житті може і не мати таких серйозних наслідків, тому що тут є зазвичай більше можливостей для компромісу, ніж у військовій сфері. Але в основному все збігається до того, що обіцяє військова організація своєму персоналу, безпосередньо чи опосередковано. Деколи таких обіцянок складно дотриматися в умовах операції. Відповідного часу для налагодження розбіжностей між очікуваннями та реальністю може і не бути. Але, в будь-якому випадку, керування цими очікуваннями є надзвичайно важливим для збереження мотивації.

Цей розділ дає військовим лідерам загальні поради для створення сприятливого середовища для боротьби зі стресом, який виникає через порушення очікувань.

Рекомендації представлені у цьому розділі показують загальні принципи хорошого керівництва. Здебільшого здається, що це здоровий глузд, але навіть “просту” правду, з якою погодилися лідери, можна забути у стресовій ситуації, як показано у Модулі 2.2. 4

Модуль 2.2 Маленька жертва

Під час операції проводилися інтерв'ю зі старшинами, їхньою спільною скаргою було те, що офіцери ніколи не відвідують свої роти, особливо якщо вони розташовані у дуже складних умовах. Звичайно ж виникло таке припущення, що їхні лідери не хотіли утрудняти себе та їхати зі своїх штаб-квартир з кондиціонерами до своїх рот, які були розташовані на 120 градусній спеці. Що найдивніше, старшини не обурювалися через те, що їхні лідери працюють у комфортних умовах, а вони — ні, їх розчарувало те, що їхні лідери не мали жодного бажання пожертвувати хоч трішки своїм комфортом заради візиту.

*- Адаптовано зі слів Підполковника Кастро та ін.,
Симпозіум НАТО RTO HFM-134*

Очікування та військові

Що саме розуміється під очікуваннями? Модуль 2.3 показує приклади очікувань, які є у строковиків, військової організації, більшості суспільства. Усі троє мають очікування стосовно одне одного. Ці очікування показують, що військова справа є непростою професією.

Новобранці приєднуються до лав військових з певними очікуваннями, що саме їм дасть військове життя. Ці очікування частково формуються міфом — історіями, які вони чули від своїх друзів, бачили по телебаченню, образами героїв війни з кінострічок. Вирішуючи вступати чи ні, новобранці зважують недоліки та переваги служби. Їхні очікування різноманітні — починаючи від базових (заробити на життя) до високих цілей (стати частиною елітної організації) та ідеалів (змінити світ). Деякі з цих очікувань будуть змінюватися з досвідом.

Модуль 2.3 Приклади очікувань

Очікування військовослужбовців

Гроші та фінансове забезпечення

Пригоди та подорожі

Відчувати себе частиною елітної спільноти

Лідерство

Догляд у випадку поранення при виконанні службових обов'язків

Визнання служби

Очікування військової організації

Дисципліна та підпорядкування

Доступність 24/7

Фізична форма та витривалість

Спеціалізовані навички

Очікування суспільства

Захист

Жертовність

Зразкова поведінка

Для тих, хто завершує базове навчання та залишається на військовій службі, ці очікування з часом розвиваються далі. Військовослужбовці очікують, що служба принесе їм певні переваги і, насправді, вони вважають, що такі переваги є обов'язковими. Натомість військова організація очікує від них дисципліни та відданості.

Ці взаємопов'язані очікування та зобов'язання є інколи дуже чітко виражені, як, наприклад, вказано у присязі військовослужбовців, але дуже часто такі очікування є неписаними. Очікування є свого роду "психологічним контрактом" між військовослужбовцями та їхнім військовим керівництвом. Навіть тоді, коли військовий персонал вважає, що життя військового є найкращим вибором, безсумнівно у їхній кар'єрі будуть такі часи, коли вони будуть розчаровані (див. Модуль 2.4). Військовослужбовці починають відчувати, а згодом і висловлювати своє незадоволення тільки тоді, коли їхні очікування не виправдовуються, коли "контракт" порушується. Тоді лідери опиняються у ситуації, коли такі питання потрібно вирішувати.

Модуль 2.4 Приклади невиправданих очікувань

- Нудьга під час завдання може виявитися більш поширеним явищем, ніж того очікують
- Старше командування може розчаровувати
- Деякі "брати" можуть дратувати все більше і більше впродовж місії
- Місцеве населення, яке потрібно захищати під час місії, може бути дуже вороже налаштованим
- Один із подружжя може захотіти розлучення, щоби уникати постійної відсутності другого на бойових завданнях

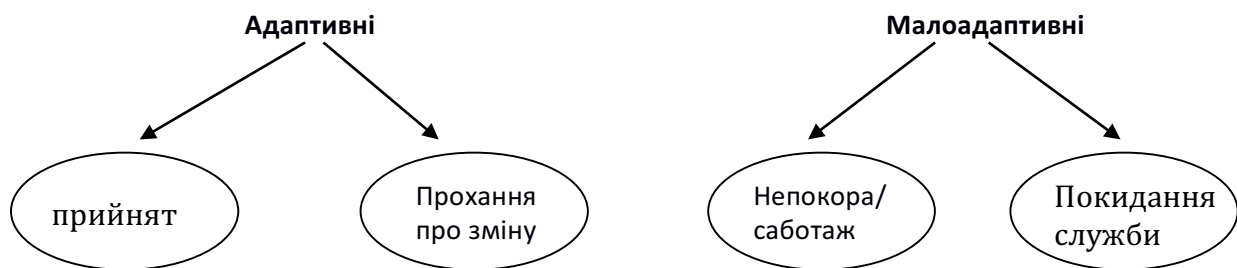
Так само як і підлеглі, лідери мають свої очікування від військового життя. Вони можуть відчувати задоволення від дотримання вимог військового життя, вважати бойове завдання неймовірно багатим досвідом. Окрім цього саме перебування на позиції лідера є винагородою. Лідерство приносить відповідальність, владу, досвід виконання ключової ролі.

Не зважаючи на це все, деякі з очікувань лідерів також можуть не виправдовуватися. Вони можуть зрозуміти, що лідерство не така вдячна справа як вони вважали, а бойові завдання складні та часто розчаровують. Вони також можуть зрозуміти, що "на горі — самотньо", а постійно показувати іншим приклад — виснажливо.

Військовослужбовці можуть бути невідготовленими до таких несподіваних вимог військової служби. Такі вимоги враховуються коли людина роздумує чи продовжувати їй службу. У ситуаціях, коли є розбіжності між тим, чого очікують члени підрозділу та тим, чого вимагає служба, можуть виникати декілька типів різних реакцій.

Організаційні перспективи щодо реакцій на невиправдані очікуванням

Реакція на невиправдані очікування може проходити двома базовими шляхами. По-перше, адаптивний шлях, коли військовослужбовець справляється із ситуацією. Такі відповіді вважаються адаптивними з військової точки зору, тому що місія не наражається на небезпеку. По-друге, є малопридатний шлях, коли військовослужбовець намагається вирішити ситуацію, вдаючись до вчинків, які можуть поставити під загрозу саму операцію.



Адаптивні реакції

Прийняття — Можливі дві форми прийняття: погляд на ситуацію з перспективи та тихий песимізм. Найбільш адаптивна форма прийняття є погляд з перспективи. Це позитивне прийняття трапляється, коли підрозділ має сильну довіру до лідера і витримує невинуваті очікування. Ця реакція включає приказку “зціпи зуби та продовжуй”, гумор, пошук соціальної підтримки від інших військовослужбовців, які розуміють реалії військового життя.

Але довіра військового персоналу не є безкінечною. Поступово, як довіра втрачається, прийняття змінюється тихим песимізмом. Тихий песимізм може не перешкоджати виконанню місії у короткотерміновому плані, але може вплинути на функціонування в майбутньому.

“Той день, коли солдати перестали звертатися до тебе зі своїми проблемами є днем, коли ти перестав бути для них лідером. Вони або втратили впевненість, що ти їм допоможеш, або дійшли висновку, що тобі байдуже...”

- Генерал Колін Пауел

Таким чином лідерам потрібно звертати увагу на ознаки песимізму. Ці ознаки включають депресію (див. про депресію в розділі про Індивідуальну підготовку) та низький бойовий дух (див. Розділ про Бойовий дух). Лідерам повинно бути відомо про ці ознаки, щоби вони могли взяти заходів перед тим, як підрозділ стане менш ефективним.

Прохання про зміну — така відповідь може приймати форму конфронтації військового лідера з проханням про зміну ситуації, пропозиціями для покращення ситуації чи погрозами покинути організацію. Конфронтація у цьому розумінні не обов'язково щось погане, але вона може закінчитися непослухом, що порушує очікування лідерів від військовослужбовців

Малоадаптивні реакції

Непослух/саботування — такі реакції можуть включати будь-які форми від пасивної агресивної поведінки (повільне виконання завдань, виконання вказівок на найнижчому прийнятному рівні) до непослуху. Сюди також можна віднести відкриті деструктивні дії, такі як нищення майна чи нанесення собі шкоди для дострокового звільнення від служби.

Звільнення з організації — інші реакції включають звільнення з військової служби, використовуючи відповідні процедури, чи вдаючись до недозволених методів таких як дезертирство. Обидва випадки відходу від військової служби можуть мати негативний вплив на готовність організації. Відхід від

військової служби може бути знаком, що військовослужбовці більше не хочуть миритися з невинуватими очікуваннями. Це також може бути знаком, що довіра до військових лідерів вичерпалася. Довіра є наріжним каменем ефективності підрозділу, але її не можна сприймати, як щось належне саме по собі.

Як лідери вирішують проблеми невинуватих очікувань

Враховуючи, що очікування можуть вплинути на відданість та лояльність всього підрозділу, військові лідери являються відповідальними за керування такими очікуваннями з моменту прийняття на службу. Для лідерів важливо розуміти, як члени підрозділу сприймають психологічний аспект військової служби. Лідери можуть використовувати цю інформацію для передбачення невідповідностей між очікуваннями та реальністю, для прогнозування впливу, який матимуть такі невідповідності на мотивацію членів підрозділу.

Лідери, які передбачають можливі наслідки невідповідності, можуть вирішувати потенціальні проблеми двома шляхами. Перший, вони можуть скоригувати очікування членів підрозділу відповідно до наявних реалій, вислуховуючи занепокоєння та визнаючи прогалину в очікуваннях, нормалізуючи відповідно до ситуації досвід членів підрозділу, та заохочуючи їх цінувати ті зобов'язання, які військова організація виконала. Другий, лідер може спробувати залагодити неможливість військових виконати свою частину зобов'язань. Це може виявлятися у формі захисту членів підрозділу від непотрібних завдань, надання додаткового часу для відпочинку, вирішення особистих справ, коли вимоги місії є особливо складними. Це виливається у число інших варіантів поведінки лідерів, які допомагають передбачити та вирішити проблеми з очікуваннями членів підрозділу від військової служби.

Спілкування. Лідери знають, що вони повинні обговорювати свої наміри, але ефективне спілкування вимагає чимало зусиль. Сюди відноситься не тільки опис плану дій своїм підлеглим в офіційній та неофіційній атмосфері, але також і повідомлення, коли певна інформація залишається невизначеною. Наприклад, реальна дата від'їзду для повернення додому з бойового завдання може коливатися в залежності від наявності літаків (див. Модуль 2.5). Такі складнощі розкладу є дуже частими та трапляються у найрізноманітніших операціях.

Модуль 2.5 Авіалінії “Можливі”

Усі військовослужбовці у Сараєво знали, що коли прийде час повертатися додому, вони не зможуть покладатися на розклад авіатранспорту. Власне кажучи, вони назвали авіалінії, які були відповідальні за їхнє повернення додому, “Можливі” Авіалінії, так як вони ніколи не знали напевно чи відправиться рейс згідно розкладу чи ні.”

- Оглядач Порад для лідерів

Лідери можуть ефективно боротися з непередбачуваністю, вдаючись до гумору. Але щонайменше, ефективні лідери можуть сказати членам свого підрозділу, що дата ще невідома, і пояснити, чому

саме так склалося. Ефективне спілкування допомагає і членам підрозділу, і їх сім'ям коригувати свої очікування.

З іншого боку, спілкування — це створення можливості вислухати членів підрозділу. Активне вислуховування як в офіційному (наприклад під час наради), так і в неофіційному середовищі (наприклад під час перерви на каву) полегшує спілкування всередині підрозділу. Створення безпечної атмосфери для членів підрозділу, щоби висловити свої погляди, заохочує відкрите спілкування. Лідер, який закриває відкриту дискусію може з'ясувати, що члени підрозділу з часом не захочуть ділитися важливою інформацією. Як показується у Модулі 2.6, вміння уважно вислухати може стати у нагоді при визначенні переживань, які хвилюють членів підрозділу, при розробці стратегій для підвищення готовності цілого підрозділу. Лідери швидко заробляють собі репутацію, коли члени підрозділу ще з самого початку звертають увагу на найменші ознаки стилю лідера, а також враховують інші спостереження, якими швидко діляться з іншими членами команди.

Модуль 2.6 Новенький

Я завжди відчував себе у безпеці зі своїми людьми, добре їх знаючи, розділивши з ними досвід безлічі місій, будучи з ними на нашому третьому бойовому завданні як команди. Однак, протягом нашого останнього бойового завдання до нас приєднався один новий член команди, у якого не було бойового досвіду. Йому нелегко було влитися у братство команди, так як ми почувалися ветеранами з неймовірно великим багажем досвіду. Саме через це він почувався дуже чужим спочатку, йому було складно ділитися думками з іншими членами команди. У нього були відмінні результати на навчаннях, але на бойовому завданні він не викладався на всі 100%. Нарешті я вирішив, що нам потрібно зібратися і поговорити. Під час нашої з ним розмови він сказав, що відчувається невпевнено і хвилюється, що не зможе досягнути результатів, яких ми від нього очікуємо. Я пояснив йому, що для кожного є свій перший раз у всьому, і що у нього дуже великий потенціал. Він дав мені важливий урок — я очікував від нього того ж, що і від інших членів команди, а необхідно було рухатися поступово, крок за кроком, будуючи стосунки. Дуже важливо подавати приклад, але я думаю більш важливо сприймати свого керівника як близьку людину, яка хоче дізнатися про тебе якомога більше як про особистість. Вся команда стала більше співпереживати та приділяти більше часу, щоби пояснити йому як все влаштовано.

- Дослідження військових лідерів

Бути чесним. Члени підрозділу будуть більш позитивно сприймати невинуваті свої очікування, якщо вони будуть впевнені, що різниця між їхніми очікуваннями та поточною ситуацією є справедлива. Наприклад, члени команди толерантно сприймуть продовження бойового завдання, якщо затримують всіх.

Бути чесним включає бути:

- послідовним
- неупередженим
- точним
- гнучким

Лідери постійно повинні приймати рішення, вони повинні враховувати свої цілі разом із тим впливом, який ці рішення матимуть на бойовий дух. Цей баланс потрібно враховувати при кожному рішенні. Як описано у Модулі 2.7, рішення, які на думку лідера відповідають бажаній меті (у даному випадку —

дисципліна), можуть дати зворотній результат, якщо порушуються сподівання підрозділу на чесне ставлення.

Модуль 2.7 Ніяких дзвінків додому

Під час миротворчої місії для солдатів встановили телефонні банки для дзвінків додому до своїх сімей. Однак через те, що перемикачі на телефонах були доволі обмеженими, солдатів попросили скоротити телефонні розмови до 15 хвилин по 2 рази на тиждень. Таке обмеження було дуже важливим для утримання операційної ефективності, тоді як телефони перевірялися на відповідність штаб-квартирою. На жаль, деякі солдати знайшли рішення, як можна перевищувати ці часові обмеження. Через неможливість визначити цих солдатів-порушників, а лідер знав, що їх менше 10 з батальйону 700 чоловік, телефонні привілеї були скасовані для цілого батальйону періодом на один тиждень. З погляду 690 солдатів, які виконували правила, таке покарання вважалося надзвичайно несправедливим та невідповідним, особливо беручи до уваги, що це був їхній першочерговий засіб спілкування з сім'ями.

- Адаптовано зі слів Підполковника Кастро та ін.,
Симпозіум НАТО RTO HFM-134

Заохочувати взаємну довіру. Дослідження показало, що довіра може вплинути на різницю між реакцією адаптації та порушенням функцій, які відбуваються через невинуваті очікування. Члени підрозділу більш налаштовані примиритися з невинуватими очікуваннями, якщо вони довіряють своєму лідеру. Лідер може збудувати та утримувати довіру:

- будучи відкритим та доступним
- демонструючи компетентність
- дотримуючись обіцянок
- довіряючи підопічним

Довіра має таку перевагу як налаштування такої атмосфери, коли підрозділ може звернутися з проблемами психологічної готовності у відкритий та прямий спосіб. У такій атмосфері підлеглі готові йти на ризик, щоби їх побачили слабкими, коли вони будуть розповідати про свої проблеми, які можуть вплинути на їхній психологічний стан для виконання бойового завдання. Якщо лідера вважають вартим довіри, члени підрозділу будуть більш схильними для розкриття своїх проблем. Лідери можуть допомогти членам свого підрозділу отримати необхідну допомогу, підсилюючи відчуття взаємної довіри.

Вирішення проблем. Підлеглі очікують, що лідери будуть безпосередньо одразу ж вирішувати їхні проблеми. Лідери, однак, вирішують, до якої з проблем потрібно братися, і вирішують, як давати відповіді пропорційно. Деколи лідери вважають за необхідне ігнорувати ту чи іншу проблему. Наприклад, лідери можуть вважати, що проблема вирішиться сама по собі, або ж вони вирішать за краще не розвивати конфлікт у підрозділі.

Лідерам необхідно бути чесними самим з собою, коли вони вирішують уникати певної проблеми. Якщо це питання часу, можливо лідерам варто сказати своїм підлеглим, що до цієї проблеми звернуться у більш зручний момент. Якщо це стосується бажання не розпалювати конфлікт, лідерам необхідно обдумати довготермінові переваги вирішення конфлікту, навіть якщо це буде означати короткотермінові незручності з підрозділом.

Підтримання дискусії про альтернативний хід подій. Завданням лідера є приймати добре виважені рішення. Підлеглі не очікують нічого іншого. Як тільки лідер приймає рішення, підлеглі зобов'язуються його виконувати. Лідери не очікують нічого іншого. Не зважаючи на те, що між лідером та членами підрозділу є взаємні очікування, реальний процес прийняття добре обдуманого рішення може бути дуже складним. Це означає розвинути таку атмосферу у підрозділі, яка дозволить підлеглим брати участь у процесі прийняття рішень.

Участь є цінною лише тоді, коли підлеглі не бояться висловити свої думки та ставити питання своєму лідерові. Є декілька яскравих сигналів, які показують, коли щось неправильно у процесі прийняття рішень Лідер може помітити проблему, коли підрозділ розділяється навпіл (наприклад на тих, «хто зі мною» та тих, «хто проти мене»), або якщо не залишається місця для гумору чи сумнівів у собі.

Скласти все разом

Для військових лідерів важливо думати про можливі наслідки конфлікту очікувань та обов'язків. Усвідомлення цих конфліктів допомагає лідерам зрозуміти що лежить в основі певної поведінки, наприклад, як показано у випадках з практики (Модуль 2.8). Цей аналіз з практики був зроблений на основі розповіді про реальні події для того, аби надати приклад, як можуть зіткнутися очікування та обов'язки. У Модулі 2.8 троє людей (командир, сержант та дружина) могли базувати свої дії на певних припущеннях та очікуваннях.

- Командир очікує, що його персонал буде вчасно інформувати його про свої потенційні проблеми, ставлячи інтереси організації перед ризиком бути признаним невідповідним для служби. Командир був дуже здивований, але залишається невідомо, чи він приділяв достатньо уваги готовності персоналу в своєму підрозділі. Він також не знав, що його рішення залишити одного старшину може бути сприйняте як непослідовне.

У командира є багато причин прийняти те чи інше рішення. Він міг бути дуже зайнятим підготовкою до місії. Можливо він просто припустив, що усі були готові, доки на практиці не виявилось інакше. Він міг не усвідомлювати, що він недостатньо чітко поставив пріоритети своїм підлеглим.

- Сержант очікував, що на службі за ним та за його сім'єю будуть дбати, навіть якщо це передбачає ви креслення його зі списку для бойового завдання. Сержант не хотів говорити про свої проблеми раніше, тому що не хотів заробити славу людини, яка скаржиться, чи має особисті проблеми. Він також не хотів навантажувати командира проблемами, які він намагався вирішити самостійно. Він міг припустити, що йому не варто

Модуль 2.8 Конфлікті очікування

За два дні до виходу на бойове завдання сержант інформує командира, що він не може прийняти участь у завданні разом із підрозділом через серйозні проблеми вдома. Командир розчарований, тому що високо цінував його як члена свого підрозділу, а окрім цього, за такий короткий час знайти заміну було неможливо. Командир помітив, що сержант був сильно схвилюваний та виглядав у депресії. Командир засумнівався, чи зможе сержант ефективно вести своїх людей під час операції, але, попри все, командир вирішив, що сержант повинен йти на операцію.

Командир відчував себе зрадженим. Сержант приховував проблеми в сім'ї доки не стало пізно якось їх вирішити. Командир був роздратований, тому що він вважав, якби сержант повідомив його раніше, - вони могли би придумати якесь рішення.

Сержант також почувався зрадженим. Він робив усе, що міг, щоби вирішити свої сімейні проблеми, і до цього моменту він намагався не дозволяти проблемам втручатися у його роботу. Він боявся, що інші подумают ніби він слабкий. Він вважав, що робота і так уже має вплив на його сім'ю та зробила його проблеми ще гіршими. Як результат, він вважав, що командир зобов'язаний якось відплатити йому, особливо тому, що у збройних силах персонал завжди вважався найвищим пріоритетом, а його жертви дуже цінувалися. Насправді сержант вважав несправедливим, що іншого старшину, якого загалом вважали як некомпетентного, командир на бойове завдання не брав. Йому здавалося несправедливим, що іншому старшині вдалося так легко зістрибнути з гачка лише тому, що він не відповідав вимогам роботи.

Дружині сержанта було достатньо військової

- турбувати командира, допоки це не буде крайньою необхідністю.*
- *Дружина сержанта розділяла його очікування, що за сім'ями військових будуть дбати. Але вона вважала, що їй також обов'язково повинні були надати підтримку за всі роки, коли вона справлялася з військовим життям. Вона могла не знати про деякі послуги підтримки, які збройні сили можуть надавати.*
- служби після чотирьох бойових завдань протягом трьох років. Вона не відчувала військової підтримки, не зважаючи, що всю організацію змальовували як таку, що турбується про сім'ї. Вона хотіла віддачі від організації та відчувала, що її сім'ї зобов'язані дати відпочинок від бойових завдань. Вона дала чітко зрозуміти, що якщо її чоловік знову поставить роботу на перше місце, йому можна буде не повертатися додому.
- Аналіз практичної ситуації, складений для
Порад
- *В результаті, очікування зіткнулися з інтересами, навіть коли лідер та підлеглий підійшли до ситуації з добрими намірами. Лідери можуть вважати, що вони найбільш ефективно працюють, коли вони беруть до уваги очікування і свої, і своїх підлеглих.*

Налаштування правильної атмосфери

- Військові лідери повинні бути готові приймати рішення у дуже складних умовах, а також брати на себе відповідальність за їхні наслідки. Їхня відданість своїм підлеглим та місії кидає їм виклик, тому що до уваги потрібно брати дуже багато очікувань. Зіткнення очікувань найчастіше трапляється коли мова йде про бойове завдання. Лідерам ніяк не вдасться уникнути таких зіткнень інтересів, але вони можуть розвинути правильну атмосферу, щоби мінімізувати такі ситуації. Лідер більш ефективно зможе справлятися з очікуваннями, якщо він буде вдаватися до принципів поведінки, викладених у Модулі 2.9
- Навіть тоді, коли лідери припускаються помилок, вони готові вчитися на них. Хороше лідерство – це процес, хороший лідер ніколи не перестає думати про цей процес.

Модуль 2.9 Як лідери можуть справлятися з очікуваннями: Огляд

- Спілкуватися
- Бути справедливим
- Заохочувати взаємну довіру
- Обіцяти те, що можна виконати
- Вирішувати проблеми
- Підтримувати обговорення альтернативного розвитку подій

ІНДИВІДУАЛЬНА ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ

Мета Додатку:

- Зрозуміти важливість оцінки психологічної готовності
- Ідентифікувати ознаки та симптоми психологічних проблем
 - Підсумувати офіційні та неофіційні методи оцінки готовності впродовж циклу бойового завдання

Вступ

Модуль 3.1: Спостерігати за появою стресу

«Мій сержант перестав їсти. Він був апатичним та виявляв проблеми з прийняттям рішень, навіть у присутності своїх солдатів. Він легко без причини дратувався. Єдине, на чому він був зосереджений – збір сміття. Я зрозумів, що у нього зараз складні часи. Інші люди підходили до мене на рахунок його поведінки, і я вирішив витягнути його за межі батальйону. Я зробив вигляд, що у мене призначено прийом до лікаря, хоча насправді зустріч була для нього. Я не хотів, щоби солдати знали, що я втратив до нього довіру, знаючи, що з ним працював спеціаліст в області психіатрії. Я хвилювався, що з ним може трапитися щось недобре...Я був частково задоволений тим, як все завершилося, але я хотів би зробити для нього більше, щоби показати мою підтримку.»

- Дослідження військових лідерів

Лідери можуть бути змушені особисто вирішувати проблеми психологічної готовності членів свого підрозділу, як показано у Модулі 3.1. Тому не є дивно, що багато з опитаних лідерів НАТО хотіли би мати більше тренінгів по визначенню проблем у психологічній підготовці та збереженню психологічного здоров'я свого персоналу. Лідери можуть опинитися у ситуації, коли їм необхідно буде оцінити рівень психологічної готовності членів своїх підрозділів та вирішити, чи надавати тим чи іншим членам послуги психологічної підтримки. Цей процес може виникнути в будь-який момент протягом усього циклу бойового завдання, але особливо гострим він є саме під час виконання самого завдання. Цей розділ окреслює наявні методи, доступні для військових лідерів, які можуть допомогти їм у цьому процесі під час розвитку, покращення та підтримування психологічної готовності членів свого підрозділу.

Модуль визначень «ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ»

Психологічна готовність це:

- Ментальна готовність зустрітися з викликами бойового завдання, чи то гуманітарної, миротворчої місії, битви, чи поєднання усіх трьох.
- Ментальна готовність, здатність відновлюватися та ментальна стійкість до зустрічі з жорстокістю місії, яка може коливатися від нудьги до загрози.

Роль психологічної готовності у військових операціях

Військові лідери усіх рівнів зацікавлені у розвитку та підтримці психологічної готовності, підготовці та якісному виконанню завдань персоналу під своїм командуванням. Військові лідери є одними з перших, хто помічає зміни у поведінці чи інші ознаки, які сигналізують про психологічний стрес у своїх підрозділах. Як видно з розповіді сержанта, який почав показувати зміни у поведінці посередині бойового завдання (див. Модуль 3.1), військові лідери мають можливість підтримати членів своїх підрозділів за допомогою раннього діагностування та втручання.

Враховуючи, скільки військових організацій може покращити психологічну готовність впродовж усього циклу завдання, важливо визначити кілька основних припущень:

- Військовий персонал в більшості сам несе відповідальність за свою психологічну готовність, але військова організація повинна виставити умови, які будуть заохочувати персонал бути психологічно підготовленими. Для кожного особисто це може означати підтримку позитивної психологічної атмосфери, вдаючись до адаптивних технік, розвиваючи ефективну соціальну підтримку всередині своїх підрозділів.
- Військові лідери відіграють ключову роль у створенні умов, які допоможуть військовому персоналу сфокусуватися на своїй психологічній готовності. Військові лідери самі розділяють свої очікування. У дослідженні військових лідерів понад 50% операційних лідерів визначили командуючих офіцерів, як ти, хто є відповідальним за психологічну готовність свого підрозділу.⁷ Військові лідери встановлюють умови для психологічної готовності, надаючи тренування та впливаючи на мотивацію та бойовий дух.
- Товариші – це надзвичайно важлива частина оцінки психологічного стану здоров'я членів підрозділу. Члени підрозділу дивляться один за одним. У деяких військових частинах члени підрозділів отримують спеціалізоване навчання для попередження самогубства, надання допомоги, тим, хто цього потребує (див. Розділ 6 для обговорення тренування товаришів по службі).
- Військові лідери розвивають та підтримують психологічну готовність, працюючи зі спеціалістами в області психіатрії. Джерела, доступні військовим лідерам для виконання таких завдань, відрізняються у країнах НАТО. Однак, у всіх країнах військовий лідер має щонайменше підтримку ще одного професіонала.

Військові лідери починають розвивати психологічну готовність ще до того, як розпочнеться місія. Активна робота над психологічною готовністю є критичною для підрозділу та підвищує можливість підрозділу виконувати завдання за умов сильного стресу. Психологічну готовність підрозділу та окремих його членів можна покращити за допомогою:

- Реалістичного тренування
- Забезпечення ефективного спілкування як вгору та і вниз по командній лінії
- Уникання невизначеності де це можливо
- Утримування чіткої системи процедур та винагород

Незалежно від фази циклу бойового завдання, військові лідери повинні постійно оцінювати психологічну готовність свого підрозділу. Це оцінювання може відбуватися неофіційно, офіційно, або поєднувати і те, і інше. У випадку неофіційного оцінювання лідери розмовляють з підлеглими чи покладаються на товаришів у визначенні проблеми. Якщо лідери помічають проблеми у психологічній готовності певних членів, вони можуть вирішити зв'язатися з професіоналами для офіційного оцінювання. Офіційне проведення оцінювання психологічної готовності кожного члена підрозділу, який повернувся з певного бойового завдання, може бути частиною національної політики. У такому випадку, лідери розвивають умови, які заохочують відчуття відповідальності за індивідуальну психологічну готовність та потребу наглядати за своїми товаришами.

Як лідери визначають рівень психологічної готовності

Військові лідери часто оцінюють індивідуальну психологічну готовність, використовуючи неофіційні стратегії, коли вони помічають зміни у поведінці. Лідери підрозділів та персонал підрозділу зазвичай

знають кожного особисто, тому що вони тренуються, працюють та виконують бойові завдання разом, вони знаходяться в найкращій позиції, щоби помітити зміни.

Проблеми з дисципліною, як, наприклад, самовільна відсутність, непослух, невідповідна агресія є яскравими індикаторами того, що у певного члена можуть бути психологічні проблеми. Інші індикатори включають конфлікти у сім'ї, проблеми зі сном, дратівливість. Деякі люди можуть ставати соціально відстороненими, мати проблеми з концентрацією, вони можуть перестати займатися тими справами, які їм приносили задоволення. Окрім цього можуть виникати проблеми з алкоголем, сюди відноситься водіння у стані алкогольного сп'яніння, втрата свідомості, вживання алкоголю до стану інтоксикації. Така поведінка часто є ознакою значних проблем у психологічній готовності (див. Модуль визначень)

Рішення відправити

В той час як лідери постійно оцінюють членів свого підрозділу під час щоденних зустрічей, рішення про те, коли та як відправити членів підрозділу для оцінки спеціалістом в області психіатрії, вимагає певних обмірковувань. Зміни у поведінці можуть бути лише природною реакцією на військове бойове завдання, це не обов'язково щось ненормальне чи проблематичне. Насправді для персоналу підрозділу є корисно почути, що інші переживають такі самі реакції, і що з часом такі реакції проходять (див. Модуль 3.2). Коли реакція стає екстремальною та/чи затяжною, можливо тоді є потреба у психологічній оцінці за скеруванням. Коли військові лідери мають справу з такою ситуацією, їм варто прийняти до уваги наступне:

- Чи проблема стала частішою або інтенсивнішою з часом?
- Чи проблема впливає на можливість підрозділу чи особисто його члена виконувати завдання?
- Чи становить такий член загрозу для самого себе чи оточуючих?
- Чи просив такий член про скерування для огляду?

Відповідь «так» на будь-яке з цих питань являється яскравим індикатором того, що лідеру необхідно скерувати члена підрозділу на офіційне оцінювання. Якщо лідер невпевнений, йому може бути надзвичайно корисно проконсультуватися зі спеціалістом в області психіатрії щодо такого рішення.

Модуль 3.2: Нормальна реакція на стрес

«Будучи в Боснії, ми перебували під безперервним 36-годинним артилерійським обстрілом – 1600 ракет протягом перших двох годин, потім 4000 – 5000 протягом наступних 34 годин. Вибухи були шокуючими, – і розуміти це потрібно буквально. Приблизно протягом наступних шести місяців після повернення додому навіть звук дверей, що закриваються, надзвичайно лякав. В той час я був лише капітаном, тому у мене не було багато бойового досвіду. Після цих подій ніхто не розмовляв про бомбардування, і я ні з ким не обговорював свою реакцію на нього. Я не розумів, що зі мною відбувалося, - чому я так сильно реагував на звук закривання дверей. З часом це все просто пройшло. Але було би дуже корисно, якби хтось просто пояснив мені, як люди реагують на такі артилерійські обстріли, і пояснив, чому я так сильно

Модуль визначень

«Можливі ознаки браку психологічної готовності»

- ✓ Прогули
- ✓ Непослух
- ✓ Невідповідна агресія
- ✓ Проблеми з дисципліною
- ✓ Конфлікти в сім'ї
- ✓ Проблеми з алкоголем
- ✓ Проблеми зі сном
- ✓ Збудження/роздратування
- ✓ Соціальна відчуженість
- ✓ Проблеми з концентрацією
- ✓ Складність у прийнятті рішень
- ✓ Відсутнє відчуття задоволення
- ✓ Зміни у звичках харчування

реагую на звук закривання дверей. Солдатам потрібно пояснити, що обговорювати різні ситуації – це добре, це полегшення.»

- Дослідження військових лідерів

Що саме перевіряють під час офіційного оцінювання готовності?

Лідери відіграють ключову роль у перевірці, якщо солдати проходять офіційне оцінювання спеціалістом в області психіатрії. Спеціаліст в області психіатрії проводить офіційне оцінювання, використовуючи питальники та проводячи інтерв'ю, щоби визначити, чи має місце клінічна проблема, яка потребує лікування, діагностування та лікування, це входить до їхніх обов'язків. Але для лідерів може виявитися корисним знати загальні види клінічних проблем, які ідентифікують спеціалісти в області психіатрії. Зважаючи на унікальну позицію військових лідерів, знання цих шістьох загальних позицій полегшує лідеру підтримку психологічної готовності членів підрозділу. Тоді як проблеми можуть відрізнятися, більшість з них можна категоризувати за допомогою шести напрямків, деякі з яких перетинаються. Цими шістьма ознаками є:

- Проблеми зі сном
 - Незадоволення сном
 - Проблеми, щоби заснути чи спати без прокидання
 - Вживання заходів для вирішення проблем зі сном, наприклад вживання алкоголю для того, аби заснути
- Травматичний стрес (див. розділ 6 для додаткового опису)
 - Складно перестати думати про травматичні події
 - Малослівна та відсторонена поведінка
 - Тривожність та стан збудження
- Депресія
 - Сум
 - Труднощі у прийнятті рішень/концентрації
- Проблеми з алкоголем/іншими наркотичним речовинами
 - Неспроможність зупинитися
 - Потреба випивати все більше для досягнення того ж ефекту
 - Вживання алкоголю спричиняє проблеми з сім'єю та друзями
 - Вживання алкоголю щоби заснути, справитися з проблемами
 - Ризикована поведінка через алкоголь (водіння, бійки)
- Злість та роздратованість
 - Суперечки з іншими
 - Фізичні бійки з іншими
 - Роздратованість, нестриманість
- Проблеми у стосунках
 - Постійні сварки з чоловіком/дружиною/партнером
 - Стурбованість про стабільність стосунків
 - Фізична агресія до чоловіка/дружини/партнера
 - Стурбованість, що сварки можуть вийти з-під контролю

Інші симптоми для лідера може бути складніше визначити, як такі, що сигналізують про психологічний стрес. Наприклад, деякі солдати розповідають про фізичні скарги такі як головні болі, болі у спині чи проблеми зі шлунком, які були насправді спричинені психологічними факторами стресу.

Групове офіційне оцінювання

Не зважаючи на те, що окремим особам можуть порекомендувати офіційне оцінювання, базуючись на їхній поведінці, також трапляються випадки, коли цілий підрозділ проходить офіційне оцінюється. Офіційне оцінювання всього підрозділу зазвичай відбувається через одну з двох причин. Перша, рішення може бути продиктоване циклом бойового завдання. Такий підхід призначає офіційне оцінювання на визначений час під час циклу бойового завдання. Наприклад, перед-бойове оцінювання може використовуватися для визначення потреби у психологічній підтримці для членів підрозділу, які повинні відправитися на бойове завдання. Після-бойове оцінювання вимагається у деяких країнах НАТО для того, аби налагодити зв'язок між військовослужбовцями та спеціалістами в області психіатрії, які залишилися вдома.

Друга, рішення офіційно оцінювати весь підрозділ може бути відповіддю на специфічну травматичну подію, наприклад, смерть члена підрозділу (див. також Розділ 6). Країни НАТО відрізняються одна від одної рівнем, до якого заохочують лідерів проводити такі оцінювання. Але, не зважаючи на це, спеціалісти в області психіатрії погоджуються, що найкращою практикою є проводити будь-який тип оцінювання психологічної готовності після травматичних подій.

Оцінювання є важливим першим кроком. Він допомагає лідерам ідентифікувати тих осіб, які потребують допомоги, він також допомагає спеціалістам в області психіатрії стати ближчими для членів підрозділу. Залучення спеціалістів в області психіатрії є додатковим фактором, але він не може замінити лідерів. Оцінювання надає контекст для прийняття наступних кроків, а саме, дії лідера, які можуть підтримати психологічну готовність членів підрозділу.

Дії лідера, якщо члени підрозділу потребують допомоги

Є багато прийомів, до яких може вдатися лідер, щоби покращити психологічне здоров'я членів підрозділу.

Активно слухати. Деколи лідери є невпевненими щодо того, як розмовляти з членами підрозділу на емоційні теми. Тоді як лідерам не потрібно перебирати роль професіонала психолога, їм потрібно наважитися розмовляти з кожним членом підрозділу окремо, який проходить через труднощі. Під час таких розмов, нейтральна підтримка буде дуже корисною, її можна надати навіть простим способом – показати, що співрозмовник його вислухав. Час від часу лідери можуть пререзфразувати іншими словами те, що йому розказали. Цей простий, але потужний інструмент дозволяє членам підрозділу знати, що їх розуміють та їхні потреби визнають.

Менш допоміжні коментарі включають поверхневі відповіді, наприклад, такі як «напевно це на краще» або «тобі необхідно відпочити», або ігнорування проблеми (наприклад «давай поговоримо про щось інше»). Не залежно від бажання лідера розібратися із проблемою, вона, впливаючи на члена підрозділу, вона може бути такою, яку лідер не може вирішити. Довготривалі сімейні проблеми неможливо вирішити швидко, а бойові травматичні події не можна повернути назад.

Балансування між рутинною роботою та відпочинком. Коли підрозділ стикається зі значними психологічними вимогами, базові військові завдання все одно повинні виконуватися. Навіть у період після серйозного інциденту відповідальністю лідера залишається наголошувати на звичайній рутинній військовій роботі. Така робота забезпечує структурованість для членів підрозділу, які пережили стресові події. Одночасно лідерам необхідно неформально перевіряти стан членів свого підрозділу. Ці неформальні процеси включають визнання значущості подій, уважне вислуховування членів підрозділу, які готові говорити про ці події.

Сім'ї необхідно час, щоби пристосуватися. Для членів підрозділу, які повернулися, та для їхніх сімей пристосування може виявитися не таким легким як церемонія вітання вдома. Ролі змінилися, сім'ї звикли до своїх щоденних завдань, які не включали члена підрозділу. Перебудова особистого життя потребує часу. Не зважаючи на ідеалізовані очікування, для кожного необхідний час щоби

переналаштуватися, а для сім'ї – час звикнути до присутності члена підрозділу, який повернувся (див. також Розділ 5).

Гарнізон може не задовольняти. Тоді як рівень пристосування залежить від бойового завдання, військовослужбовці найчастіше згадують про роздвоєність почуттів щодо повернення до звичайних гарнізонних обов'язків. Може здаватися, що гарнізон децю втратив своє значення, що там є менше автономії ніж під час бойового завдання. Деякі члени гарнізону можуть звикнути до викиду адреналіну, який викликався інтенсивними операціями, вони можуть опинитися учасниками ризикованих дій, наприклад швидке водіння. Лідери можуть відіграти ключову роль у допомозі з переходом, помічаючи ці зміни в інтенсивності та рівні відповідальності. Лідери можуть вирішити проблеми, розглядаючи можливості для професійного розвитку члена підрозділу, використовуючи експертні знання членів підрозділу під час навчань, фокусуючись на потребі у безпеці.

Необхідно час, щоби інтенсивні реакції заспокоїлися. Для тих, хто повернувся додому з інтенсивних бойових завдань, є нормальним сильно реагувати на події, які раніше їх не турбували. Наприклад окремі люди можуть лякатися звуку закривання дверей, або нервуватися через дорожні корки. З часом реакції на такі події мають згладитися.

Стосунки з іншим є завданням. Зазвичай члени підрозділу під час бойового завдання розвивають між собою тісний зв'язок. Вони вчаться довіряти один одному та залежати один від одного, вони можуть опинитися у ситуації, коли їм складно будувати стосунки з тими, хто не був на бойовому завданні. Вони можуть відчувати, що не знають про що потрібно розмовляти з тим, хто не пройшов через подібні події. Навчитися співіснувати з іншими є дуже важливою частиною процесу реінтеграції та займає певний час.

Лідери можуть скористатися щоденними можливостями для нормалізації проблем у процесі пристосуванні до життя вдома. Вони можуть наголошувати, що більшість персоналу підрозділу справиться, навіть якщо з часом їм доведеться отримати допомогу у підтримці психологічної стабільності. Лідерам необхідно пам'ятати, що у членів підрозділу можуть бути двоякі почуття щодо пошуку допомоги від спеціалістів в області психіатрії, навіть тоді, коли військові лідери постійно звітують про те, що розглядати надання допомоги є ознакою сили та відваги. Розмовляючи про це, члени підрозділу отримують чіткий сигнал, що турбота за психічним здоров'ям є одним з найвищих пріоритетів.

Лідери повинні подбати про власну психологічну готовність

Так само як і члени підрозділів, лідери не є невіддатливими до викликів операційного стресу та пристосування до життя вдома, яке слідує після бойового завдання. Не залежно від рангу, військові лідери розповідають про ті ж складнощі переходу, як і решта персоналу (див. Модуль 3.4). Ключовим моментом для військових лідерів є перевірити процес власного пристосування та визначити, чи він впливає на їх функціонування на роботі або на стосунки вдома. Лідери можуть оцінювати свій стан переходу, вислуховуючи тих, хто їх оточує. Якщо друзі, або родина коментують поведінку лідера та пропонують йому звернутися за допомогою, - це знак, що перехід не проходить гладко. Для довготривалого успіху лідерам необхідно переконатися, що вони беруть перерву від тиску, який падає на них на роботі та під час бойового завдання, турбуються та дбають про себе, а при потребі – звертаються за консультацією.

Модуль 3.4: Лідери не є недоторканими

«Я повернувся з бойового завдання і ... не позбувся відчуття стресу. У мене виникали почуття, які я не міг контролювати. Не розуміючи, що пройшовши через стресові події, я вступав у наступні. Мені не вистачило вміння розпізнати у самого себе, що у мене був посттравматичний стрес. Старші лідери на це

не зважали. Ми є найбільшими винуватцями. Ми повинні брати на себе набагато більше відповідальності під час самого процесу... Я перестав водити авто; Я розмовляв про це з людьми, які мене оточували. Я змушений був пояснювати, що якщо я поведжуся певним чином, на це є свої причини. Я повинен був перебороти своє его, щоби визнати той факт, що у мене були проблеми. Я повернувся назад до тих, хто мав нижчий ранг та поділився з ними своїм досвідом. «Подивіться, якщо я можу мати такі проблеми, у вас вони також можуть виникати; не бійтеся повідомити про це когось.»

- Дослідження військових лідерів

Висновки

Психологічна готовність є фундаментальним компонентом загальної готовності. Так само як і з рештою компонентів готовності, військові лідери та особисто військовослужбовці є відповідальними за встановлення, чи психологічна готовність відповідає вимогам операційного життя. Для військового лідера це означає зосередження уваги на офіційних та неофіційних оцінках психологічної готовності, знання, що поведінка є показником труднощів, знання, коли і як звернутися за послугами військових спеціалістів в області психіатрії. Таке партнерство окремих осіб, лідерів та спеціалістів в області психіатрії підсилює готовність підрозділу. Впевнившись у психологічній готовності, військові лідери дбають про відновлення сил підрозділу, щоби він міг ефективно реагувати на виклики військового життя впродовж циклу бойового завдання.

БОЙОВИЙ ДУХ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДРОЗДІЛУ

Мета Додатку:

- Описати важливість визначення рівня бойового духу
- Надати поради як визначити рівень бойового духу
- Переглянути дії лідера для підняття бойового духу

Вступ

Модуль 4.1: Коли група працює погано

«Управління групою було найскладнішим завданням, яке мені випало під час бойової операції. Я був головою групи, таку ж саму роль, яку я мав вдома. Я зустрічався зі своїми колегами під час періоду навчання і не передбачав ніяких проблем. Коли ми приїхали на місце подій, - все змінилося. Ми не змогли спрацюватися. Я не міг з ними спілкуватися. Я завжди вважав, що завершувати все, виконувати всі завдання є головною ціллю, а решта не має значення. Деколи я відчував, що ми розділилися на дві команди – я та вони, я не міг добре спілкуватися з ними. На військовому рівні ми працювали добре, але на людському рівні у нас були складнощі. Я почувався дуже розчарованим через цю ситуацію, я не знав що робити. Це наштовхнуло мене до роздумів, і в майбутньому я подивлюся, що можна зробити, щоби вдосконалитися та стати кращим лідером.»

- Дослідження військових лідерів

Бойовий дух є критичним для військової ефективності та готовності. Модуль 4.1 показує негативний досвід лідера під час бойового завдання та демонструє, що ігнорування проблем з бойовим духом може вплинути на успішність місії. У своєму звіті лідер показав, що розуміє відірваність між фокусом місії та бойовим духом, але він не був певний, як збалансувати ці потреби. Цей розділ описує, чому бойовий дух є важливим, як його виміряти, як лідери можуть попередити чи знизити можливість виникнення проблем з бойовим духом протягом циклу бойового завдання.

«...ні числа, ні сила не приносять перемогу у війні;
але яка б армія не йшла в бій, будучи сильнішою в душі,
їхні вороги не можуть встояти проти них»

Ксенофон (565 – 480 до н.е.)

Що таке бойовий дух?

Бойовий дух – це широкий термін, який можна визначити як рівень мотивації та ентузіазму військовослужбовця для досягнення цілей місії. Дослідження бойового духу дало дві ключові знахідки:

- Високий бойовий дух є прямо пропорційний до рівня виконання завдань
- Високий бойовий дух асоціюється з меншою кількістю проблем зі стресом

Модуль 4.2: Помітити проблеми з бойовим духом занадто пізно

«Під час бойового завдання у мене були проблеми з дисципліною у солдат – зловживання алкоголем, непослух, невідповідна поведінка. Серед інших наслідків було те, що одного старшину відправили додому, а решту б солдати були покараними. Але те, що я позбувся головного винуватця не вирішило проблеми. Протягом решти операції атмосфера в підрозділі була натягнутою та повною недовіри. Як для керівника ця ситуація була дуже

складною для вирішення. Мені би дуже хотілося виявити проблему раніше.»

- Дослідження військових лідерів

Оцінюючи бойовий дух, лідер може помітити проблеми, які необхідно вирішити, які можуть попередити падіння бойового духу, що у свою чергу, може впливати на виконання місії. Як показано у Модулі 4.2, низький бойовий дух привів до дисциплінарних проблем та знизив готовність. Тоді як попередня частина про готовність фокусувалася на окремих особистостях, ця частина наголошує на важливості загальної групової готовності. Ця готовність охоплює багато змінних атмосфери підрозділу, які можуть вплинути на бойовий дух.

Фактори, що впливають на бойовий дух

Багато факторів впливають на бойовий дух підрозділу. Наприклад, природа військової операції часто впливає на бойовий дух. Військовий персонал, натренований на боротьбу, може розчаруватися, надаючи гуманітарну допомогу. Такі види конфліктів очікувань виникають, коли лідери неефективно донесли до підрозділу його нову роль. Іншими факторами, які можуть вплинути на бойовий дух є засоби масової інформації, публічна підтримка місії, рівень визнання зусиль підрозділу. Окрім цього фактори, які стосуються самої місії можуть вплинути на бойовий дух підрозділу, сюди відноситься вдячність зі сторони місцевого населення, видимість позитивного результату від даної місії. Значним фактором, що впливає на бойовий дух, однак, є лідерські якості — від місцевого до старшого рівнів.

Військовий персонал покладається на лідерів підрозділу у визначенні місії та умов для досягнення мети такої місії. Взаємін за відданість місії військовий персонал очікує, що лідери підрозділу будуть дбати про їхні інтереси. Якщо військовий персонал розуміє суть місії, відчуває особисту та професійну підтримку з боку своїх лідерів, він буде охоче протистояти труднощам бойового завдання.

Лідерів необхідно оцінити бойовий дух підрозділу, щоби визначити готовність підрозділу. Оцінювання є дуже важливим, так як лідери часто завищують рівень бойового духу у порівнянні з членами підрозділу. Саме через це лідери можуть не помітити проблеми з бойовим духом на достатньо ранніх стадіях, щоби їх попередити.

Коли і як оцінювати бойовий дух

Лідери неофіційно оцінюють бойовий дух впродовж усього циклу бойового завдання, вислуховуючи своїх підлеглих. Вони роблять це з різним підтекстом: під час спортивних подій, сидючи поруч у їдальні, та у безлічі інших випадків на “відпочинку” протягом та після робочого дня. Деколи вони навіть оцінюють бойовий дух під час місії (Модуль 4.3). Ці неофіційні моменти можуть розповісти лідеру дуже багато про бойовий дух підрозділу. Однак, покладатися лише на ці неофіційні моменти є недостатньо. Неофіційне оцінювання може відображати голос членів підрозділу, які готові говорити, але ці особистості не завжди передають настрої та переживання більшості підрозділу. Окрім цього, деякі підлеглі можуть боятися висловлюватися через дисбаланс сили у присутності лідерів, або якщо вищий за рангом товариш домінує в обговоренні.

Модуль 4.3: Тримати руку на пульсі бойового духу

«Одного разу я відправився на ризиковану місії зі своєю командою. Ми усі були трохи наляканими, так як територія була невідомою, і ми не знали чого очікувати. Ми були дуже сфокусовані. Однак ознаки, що деякі з моїх людей мали певні сумні, були. Тому я вирішив зупинитися на певний час у безпечному місці.

Я нагадав усім, як добре вони показали себе під час навчання, та попросив їх поводитися у такий самий спосіб. Я сказав їм, що, будучи командою, ми повинні довіряти один одному та працювати разом. Ми усі заспокоїлися та завершили місію. Коли ми повернулися на базу, ми обговорили, що ми відчували під час місії, які висновки ми можемо зробити з такого досвіду як команда. »

- Дослідження військових лідерів

Покладаючись на неофіційне оцінювання, лідеру підрозділу також може бути складно систематично слідкувати за змінами, які відбуваються з плином часу. Без формального механізму відслідковування змін лідери не зможуть визначити, чи їхні дії піднімають бойовий дух, чи вони є ефективними. Одним зі способів, завдяки якому лідер може оцінити бойовий дух свого підрозділу більш ефективно, є вивчення проблематичної поведінки у підрозділі. Така поведінка часто включає дисциплінарні порушення, нещасні випадки, поранення, недозволені пропуски та лікарняні. Зазвичай такі проблеми помічаються у підрозділі. На жаль, ці індикатори не свідчать про ранні стадії проблеми, так як вони можуть показати, що у підрозділі уже є значні проблеми з бойовим духом. Саме тому систематичні офіційні оцінювання можуть бути корисними для раннього виявлення проблем із бойовим духом.

Як лідери можуть офіційно оцінювати бойовий дух

Багато країн НАТО покладається на офіційні методи оцінювання бойового духу: фокус групи та опитування. Під фокус групою розуміється структуроване обговорення, яке керується тренуваним фасилітатором, для 10 — 15 членів підрозділу. Члени підрозділу обговорюють свої переживання, діляться конструктивною критикою та пропозиціями, які стосуються певних проблем. Наприклад, однією з тем фокус групи може бути спілкування з сім'єю; іншою темою може бути зближення команди.

Фокус групи дозволяють швидко оцінити моменти, які вимагають уваги лідера. Фокус групи також можуть запропонувати можливі рішення. Однак головним недоліком фокус груп є те, що через обмежену кількість учасників вдається почути думки лише кількох. Наприклад, у великій тактичній групі може здаватися дуже привабливим базувати рішення на результатах обговорення фокус групи, навіть якщо ці рішення можуть не відповідати поглядам цілої тактичної групи. Не зважаючи на це, якщо підрозділ є невеликий, фокус групи можуть стати потужним засобом для оцінки бойового духу. Для успіху фокус групи необхідно:

- досвідчені фасилітатори, які не належать до командуванням
- структуровані питання, підготовлені завчасно, для наголошення на певних проблемах
- учасники, які представляють підрозділи

У поєднанні з іншими підходами (див. Таблиця 4.1 для огляду) фокус групи можуть забезпечити лідерів більш комплексною оцінкою бойового духу підрозділу та психологічної готовності.

Дослідження бойового духу через опитування є ще одним офіційним методом оцінки. Опитування повинні проводитися спільно з операційними лідерами та військовим спеціалістами в області психіатрії, які пройшли тренінги по відповідній методиці. Включаючи натренованих для дослідження професіоналів під час написання питань дослідження, відбору зразків, проведення опитування, його аналізу та тлумачення, звітування результатів, можна бути впевненим, що всі процедури були проведені у відповідності зі стандартами.

Таблиця 4.1: Порівняння методів для оцінки бойового духу

Підхід	Об'єктивність	Цінність як індикатор	Інформація про причину	Коментарі
--------	---------------	-----------------------	------------------------	-----------

		змін	проблем з бойовим духом	
Неофіційний контакт та обговорення з членами підрозділу	низька	низька	так	Легко провести, але упереджений через малу кількість думок
Об'єктивні індикатори (такі як проблеми дисципліни та нещасні випадки)	висока	середня	ні	Вказує на можливі проблеми з бойовим духом, але не надасть раннього попередження
Фокус групи	середня	низька	так	Ефективні для визначення специфічних проблем, але не нададуть загальної картини бойового духу підрозділу
Дослідження рівня бойового духу	високий	високий	можливо	Легко отримати, вимагає простих підрахунків, може надати інформацію щодо причин проблем з бойовим духом

Навіть якщо члени підрозділу не люблять заповнювати опитування, вони люблять, коли їх запитують про їхній стан. Це твердження особливо правдиве, якщо вони вважають, що лідерів турбують їхні відповіді, якщо вони вважають, що їхні відповіді можуть зробити різницю. Більшість країн має стандартний набір запитань, який покриває ключові області, пов'язані із операційною готовністю. Зазвичай такі документи є стандартизовані, щоби уможливити їх порівняння. Лідери часто дають запити на додавання питань з метою зробити дослідження специфічним для певного бойового завдання.

Ті, хто складає опитування дослідження бойового духу, повинні бути обережними, ставлячи питання, які лідери не зможуть вирішити. Питання у дослідженнях можуть підняти очікування членів підрозділу, що деякі проблеми будуть вирішуватися безпосередньо лідером. Наприклад, запитуючи думку члена підрозділу щодо заробітної платні, це, скоріше за все, не вплине на негайну зміну політики, але підніме очікування, що вона може змінитися. І навпаки, питання, чи подобається кава, може надати легке рішення.

“Кава смакує краще, якщо туалет викопати вниз по течії від табору.”
- Правила польового життя США, 1861

Що вимірювати в дослідженнях про моральний дух

Зазвичай опитування дослідження морального духу є анонімними та поширюються на усіх членів підрозділу. Питання можуть торкатися загального сприйняття (наприклад єдності) а також задоволення від певного середовища, що впливає на бойовий дух (наприклад їжа чи умови проживання). Є так багато різних думок щодо ролі досліджень бойового духу, що дуже складно погодитися на дослідження бойового духу, запропонованого НАТО. Не зважаючи на це, є певна кількість ключових моментів, які оцінюються кількома країнами НАТО (Модуль 4.4)

Модуль 4.4 Положення, які потрібно брати до уваги в дослідженнях бойового духу

- клімат
- єдність
- лідерство
- ефективність
- фактори стресу
- реалії бойового завдання
- психологічне здоров'я

Клімат – звичайне оцінювання загального клімату може стати пунктом для порівняння для всіх послідовних досліджень та прямим оцінюванням сприйняття членів підрозділу того, як до них ставляться, на скільки впевнено вони себе почувають, працюючи під певними організаційними умовами.

Єдність – будучи важливим компонентом бойового духу, єдність вказує наскільки сильно члени підрозділу відчують між собою зв'язок. Єдність є захисним фактором, який допомагає окремим членам більш ефективно пристосуватися до стресових факторів протягом циклу бойового завдання.

Лідерство — положення досліджень бойового духу, які стосуються лідерства, є найбільш корисними, якщо положення стосуються поведінки певного старшини чи офіцера. Положення можуть відображати рівень сприйняття членами підрозділу того, наскільки їхні лідери є ефективними, наскільки вони дбають про їхній добробут. Наголошуючи на певній поведінці, лідери можуть отримати відгук про ті речі, які вони в змозі змінити.

Ефективність — Дослідження бойового духу також зазвичай оцінюють впевненість членів підрозділу у своїх навичках та можливостях, а також оцінку вмінь і навичок підрозділу загалом. Особисту та групову ефективність можна підняти за допомогою реалістичних навчань, які також слугують захистом окремих членів від негативного впливу стресу.

Фактори стресу — дослідження бойового духу, які проводяться під час бойового завдання зазвичай включають короткі списки стресових факторів навколишнього середовища, навіть якщо такі стресові фактори для лідера неможливо контролювати. Перелік списку розробляються для кожної місії, але вони можуть включати наступне:

- шум
- погодні умови
- якість їжі
- невідома дата повернення додому із завдання
- спілкування з сім'єю
- брак приватності
- умови проживання

- нудьга

Реалії бойового завдання — Тоді як такі реалії бойового завдання як снайпери, перестрілки, розтяжки, утилізація тіл чи масові захоронення не піддаються контролю військового лідера, їх часто включають у дослідження бойового духу. Ці пункти показують рівень головних стресових факторів, з якими доводиться стикатися членам підрозділу. Як і у випадку зі стресовими факторами навколишнього середовища, питання про реалії бойового завдання повинні підбиратися для кожної окремої місії та ставитися під час самого бойового завдання.

Психологічне здоров'я — Звичайно, дослідження бойового духу може включати коротку оцінку психологічного здоров'я. Таке оцінювання не є створеним для виявлення осіб з психологічними проблемами. Визначення таких осіб — це завдання особистого оцінювання готовності (див. Розділ 3). Стандартизовані та затверджені показники для визначення психологічного здоров'я є корисними, так як вони відслідковують загальні зміни у психологічному стані підрозділу впродовж циклу бойового завдання. Особливе оцінювання психологічного стану може включати депресію, тривогу, проблеми зі сном, вживання алкоголю.

Коли оцінювати бойовий дух

Дослідження бойового духу зазвичай проводять перед бойовим завданням, та щонайменше один раз під час бойового завдання.

- Перед бойовим завданням: Лідери повинні переконатися, що дослідження проведено до завершення підготовчої фази. До цього часу уже проведуть тренінги по будуванню команди та відбудуться навчання, специфічні для цієї місії, члени підрозділу уже будуть знати своїх товаришів та лідерів.
- Під час бойового завдання: Час для проведення дослідження під час бойового завдання необхідно уважно вибирати. Якщо дослідження проводиться лише раз, тоді його слід провести на початку середньої фази, дозволяючи лідерам підрозділу внести поточні поправки. Іншим варіантом є проведення кількох досліджень серед членів підрозділу. У такому випадку, військовому лідерові варто переконатися, що для членів підрозділу проводять дослідження після кількох перших тижнів початкового періоду пристосування та ще раз ближче до завершення бойового завдання.
- Після бойового завдання: деякі держави також проводять дослідження бойового духу приблизно через 6 місяців після повернення додому.

Що робити з результатами

Ціллю дослідження бойового духу є допомогти військовим лідерам керувати своїм підрозділом більш ефективно. Командування лідерів в жодному разі не повинно використовувати результати як засіб для об'єктивного оцінювання професійності лідера. Від лідера не повинні вимагати здачі результатів дослідження вгору по командній драбині для оцінки чи для прямого порівняння з іншими підрозділами. Використовування дослідження бойового духу у такий спосіб приведе до обурення збоку лідерів. Будь-яка інформація, яка передається вгору для командування повинна бути підсумованою через відповідні підлеглі підрозділи.

Але одночасно лідери є зобов'язаними давати звіт про результати членам свого підрозділу. Такий звіт не повинен бути деталізованим, але повинен включати інформацію про те, що розповіли члени підрозділу. Що більш прозорим буде звіт, то більше членів підрозділу будуть активно долучатися до ініціатив лідера для вирішення проблем підрозділу. Лідери у багатьох країнах НАТО покладаються на допомогу спеціалістів в області психіатрії для тлумачення результатів дослідження та для формування рекомендацій.

Що лідери повинні робити

Оцінювання бойового духу допомагає лідерам ставати ефективнішими, вказуючи на ті дії, які потрібно зробити лідеру для вирішення проблем підрозділу. Оцінювання бойового духу — це спільна робота (див. Модуль 4.5):

- Спеціалісти в області психіатрії докладають загальних знань до проблем бойового духу. Їхні експертні знання та об'єктивність є необхідними для надання лідерам корисних відгуків та пропозицій, основаних на результатах досліджень.
- Військові лідери отримують особливу інформацію про свій підрозділ. У них є повноваження приймати рішення стосовно змін, які вплинуть на бойовий дух підрозділу.

Модуль 4.5: Створення оптимальних умов для проведення дослідження бойового духу

- Налагодження близьких робочих стосунків зі спеціалістами по наданню психологічної підтримки, щоби бути впевненим, що поточні проблеми, які виникають під час операції чи в підрозділі, вирішуються.
- Забезпечити спеціалістів по наданню психологічної допомоги доступом до персоналу для забезпечення вчасного та точного звіту щодо проблем готовності та бойового духу.
- Наголосити на важливості оцінювання персоналу підрозділу для забезпечення серйозних та чесних відповідей.
- Оцінювати дослідження на зустрічах чи нарадах підрозділу.
- Надавати звіт про результати членам підрозділу.

Оцінювання бойового духу може вказати на труднощі в ряді областей, наприклад єдності, лідерстві, стресових факторах. Відповідна реакція на них лідера буде залежати від обставин. Одним зі способів дізнатися, чи мають вплив на бойовий дух заходи, вжиті лідером, є повторне оцінювання бойового духу через деякий час. Якщо загальні показники бойового духу та єдності низькі, лідери можуть розглянути додаткові навчання та інші командні заходи (див. Модуль 4.6). Одним зі шляхів підняття бойового духу є призначення навчань підрозділу.

Модуль 4.6: Єдність у заколоті

«Під час моєї останньої місії я пригадую, як підрозділ брав участь у навчаннях для контролю заколотів. Нас попросили зіграти роль бунтівників. Я сподівався, що навчання допоможе покращити психологічну атмосферу підрозділу, яка в той час була низькою. Деяка напруга була результатом нудьги, так як це був останній етап шестимісячної місії. Навчання допомогло позбутися нудьги, а бойовий дух підрозділу значно піднявся.»

- Дослідження військових лідерів

Модуль 4.7 надає підсумок додаткових варіантів поведінки лідерів. Перелік таких варіантів був визначений за допомогою досліджень та співбесід з військовим персоналом. Кожен з цих варіантів поведінки може здаватися очевидним, але дослідження показали, що їх щоденно практикує у своїй роботі лише незначна кількість офіцерів та старшин. Лідерам необхідно сфокусуватися на специфічній поведінці, а не на глобальних явищах таких, наприклад, як харизма. Зупиняючись на хвилинку, та розглядаючи потреби підрозділу, оцінюючи свою власну роль, та, нарешті, вживаючи певних заходів, лідери можуть підняти бойовий дух свого підрозділу.

Модуль 4.7: Варіанти поведінки лідера для підняття бойового духу

- Бути чесним та справедливим

- Виховувати дисципліну
- Наказувати обережно, не насолоджуватися цим
- Тримати підлеглих в курсі
- Визнавати свої помилки
- Захищати підлеглих, якщо вони вчинили невинні помилки
- Захищати підлеглих від несправедливого ставлення
- Попереджати підлеглих від невиправданого ризику
- Відвідувати батальйони, проходити через труднощі разом
- Брати участь у побудові дружньої команди
- На ранніх стадіях вирішувати конфлікти всередині групи

- Симпозіум НАТО

ГОТОВНІСТЬ СІМЕЙ ВІЙСКОВИХ

Мета Додатку:

- Впровадити концепцію Емоційного циклу бойового завдання
 - Розглянути реакцію сімей на бойові завдання
- Ідентифікувати заходи, якими можна покращити підтримку сімей

Вступ

Модуль 5.1: Шокуюча кількість сімейних проблем

«Для мене, як командира тактичної групи, було доволі шокуючим дізнатися, під час нашої місії, як багато моїх солдатів в певний момент піддавалися тому чи іншому впливові проблем, які стосувалися їхніх сімей вдома. Члени сімей, яких госпіталізували після нещасних випадків, родичі, які захворіли чи померли, крадіжки, арешти синів чи дочок, колишні чоловіки, які завдавали проблем дружині, потопа домовок,... перелік може бути безкінечним. Це в той час, як в гарнізоні навіть найбільші проблеми зазвичай вирішуються без втручання командира, який може навіть не знати про них, напевно підтекст бойового завдання кардинально змінює ситуацію.»

- Дослідження військових лідерів

Військові лідери визнають, що бойові завдання стають неймовірним досвідом для сімей військових. Бойові завдання можуть підняти життєздатність сімей, можуть показати наскільки дорогими є члени сім'ї один для одного, виділити які цінності є насправді важливими для членів сім'ї. Але бойові завдання також можуть стати причиною значного стресу. Окрім звичних стресових факторів, які виникають під час розлуки, сім'ї повинні боротися зі страхом втрати члена підрозділу, який знаходиться на бойовому завданні, або хвилюватися, що він повернеться зі складними пораненнями. Проблеми в сім'ї можуть також стати головним стресовим фактором для самого члена підрозділу (Модуль 5.1).

Модуль 5.2: Вплив на ментальну готовність

«Ви можете випробувувати своїх людей так як ви хочете, але як ви думаєте, що трапиться, якщо розпочнеться війна і ці хлопці будуть бігати з думкою, що ніхто про їхні сім'ї не подбає. У жодному випадку вони не будуть боротися на стільки ж ефективно...»

Генерал Норман Г. Шварцкопф
“Без героїзму”

У світлі цих умов, військові лідери відіграють значну роль у підтримці готовності сімей на внутрішньому фронті. Лідери знають, що військовослужбовці виконують завдання більш ефективно, якщо вони вважають, що вдома про їхні сім'ї дбають (Модуль 5.2). Саме тому військові лідери вважають, що готовність сімей (див. Модуль визначень) є критично важливим компонентом у загальному стані готовності. Ця готовність поширюється за межі самого бойового завдання та охоплює цілий цикл бойового завдання.

Модуль визначень

“Готовність сімей”

Сім'ї, які є емоційно підготованими, які мають відношення, навички та інструменти, щоби зустрітися з викликами військового стилю життя.

Підтримка впродовж циклу бойового завдання

Багато країн має число організацій, заходів та програм, які є доступними у військовій спільноті для підтримки сімей членів, які перебувають на бойовому завданні, впродовж усього циклу. Для ефективного задоволення потреб військових сімей необхідні як офіційні, та і неофіційні мережі (Модуль 5.3). Тоді як офіційні та неофіційні мережі мають різну роль, їхня ціль є однаковою. Вони дбають про те, щоби сім'ї могли успішно справлятися під час періоду бойового завдання та могли підтримувати стан сімейної готовності.

Офіційні мережі включають спеціалістів у сфері психіатрії та тих представників, які є офіційно призначеними для підтримки та вирішення проблем в глибокому тилу. Багато країн мають підрозділ, який залишається в тилу для задоволення практичних потреб внутрішнього фронту та передачі інформації членам сімей. Лідери завжди відповідали за те, щоби підрозділ глибокого тилу складався з компетентного, відданого персоналу, який може налагодити сприятливі стосунки між підрозділом, місцевою владою та сім'ями. Досвідчений військовий лідер керується принципом «якщо вам не шкода залишити певних лідерів для керування підрозділу глибокого тилу замість участі у бойовому завданні, то ви, мабуть, обрали не тих людей».

Модуль 5.3: Мережі підтримки

- Офіційні мережі
 - Організація підтримки сімей
 - Психолог
 - Соціальний працівник
 - Медсестра-психолог
 - Сімейний терапевт
 - Капелан
 - Група підтримки глибокого тилу
- Неофіційна мережа
 - Далекі родичі
 - Друзі
 - Групи спільнот

Військові лідери повинні знати ці офіційні мережі для вирішення проблем із сімейною готовністю. Неофіційні мережі є не менш важливими. Ці ресурси охоплюють родичів, друзів та групи місцевих спільнот. Військові лідери можуть оптимізувати підтримку неофіційних мереж, заохочуючи їх до участі.

Для багатьох військових лідерів мати справу з членами сімей є одним із найскладніших викликів їхньої роботи. Лідери натреновані ідентифікувати цілі, віддавати накази та спрямовувати персонал підрозділу, але їх не обов'язково навчали як поводитися з членами сімей. Члени сімей не мають тих зобов'язань, які приймають члени підрозділу, коли вступають до лав військових.

Наприклад, вони можуть неприхильно ставитися до певної операції, або вони можуть висловлюватися проти певної політики. Не зважаючи на те, що члени сімей можуть двояко ставитися до певної операції, вони все одно очікують, що військова організація зобов'язана дбати про їхні потреби, які можуть виникати. У такому випадку «військова організація» персоніфікується у постаті військового лідера.

Перебираючи на себе роль лідера, військовий керівник також бере відповідальність за емоційні та практичні потреби сімей. Практичні турботи можуть охоплювати такі проблеми як можливість спілкувати по Інтернету, або вирішення помилки в оплаті. Емоційні турботи, можливо, є складнішими для ідентифікації. Лідери підтримують сім'ї, допомагаючи їм боротися з тривогою (Модуль 5.4). Від лідерів не завжди очікують допомоги у вирішенні сімейних проблем, але вони повинні бути готовими мати справу з сім'ями таким чином, щоби підняти впевненість членів підрозділу. Лідери борються з тривогою членів сімей, визнаючи проблеми, але не розпалюючи страх. Коли лідери є в змозі підтримувати спокійний стан – навіть якщо насправді вони не почувалися спокійними – вони можуть налаштувати атмосферу, яка забезпечить ефективну підтримку сімей. Ця перспектива може бути корисною для заспокоєння членів сімей впововж циклу бойового завдання.

Модуль 5.4: Вплив на ментальну готовність

«Усі великі лідери мали одну спільну характеристику: бажання неухильно виступити проти головних тривог своїх людей у свій час. Це, та багато іншого, і є ядром лідерства»

*Джон Кеннет Галбрейс
«Вік невизначеності»*

Емоційний цикл бойового завдання

Лідери повинні забезпечити сімейну підтримку до початку бойового завдання. Ставлячи високий пріоритет сімейній підтримці, лідери показують свою відданість членам підрозділу та їхнім сім'ям, цим самим вони також можуть ідентифікувати можливі проблемні місця тоді, коли ще є час їх вирішити. Під час бойового завдання є багато можливостей подумати про стрес, який відчуває сім'я та про те, як вона з ним бореться. Однією з корисних моделей є Емоційний цикл бойового завдання.⁹ Ця модель надає лідерам шляхи для передбачення проблем у сім'ях членів підрозділу на кожному етапі завдання (Модуль 5.5).

Модуль 5.5: П'ять етапів емоційного циклу під час розлуки бойового завдання

Період перед бойовим завданням (1)

Бойове завдання

Початковий етап бойового завдання (2)

Стабілізація (3)

Очікування повернення (4)

Період після бойового завдання

Етапи є чіткими, кожен з них має свої певні виклики. Військові лідери можуть підготуватися, вивчаючи кожен з цих етапів. Правильне планування кожної фази може позитивно вплинути на стабільність сім'ї та окремих осіб, а також на готовність підрозділу.

Етап 1: Період перед бойовим завданням

Початок цього етапу співпадає з попереднім наказом про бойове завдання. Етап закінчується коли член підрозділу покидає домівку. Рамки періоду перед бойовим завданням коливаються від кількох днів до більше ніж року, в залежності від операції. На цьому етапі для сімей є багато викликів (Модуль 5.6), але одним з ключових є прийняття факту, що бойове завдання відбудеться, і в майбутньому очікується розлука. Це не завжди легко. Спочатку члени сім'ї будуть злитися, протестувати, що бойове завдання є несправедливим, або що його не повинно було бути. Згодом приходить реальність. Посилені польові навчання, підготовка, довгі години перебування далеко від дому є передвісниками довгої розлуки, яка настане згодом.

Модуль 5.6: Виклики періоду перед бойовим завданням

- Прийняття реальності бойового завдання
- Очікування втрати
- Тренування/довгі години відсутності
- Впорядкування справ
- Ментальна/фізична віддаленість
- Суперечки

Окрім цього, члени підрозділу можуть почати більше говорити про місію, яка наближається, про свій підрозділ. Цей зв'язок з членами підрозділу є дуже важливим для єдності, але він також створює підсилене відчуття емоційної віддаленості від членів сім'ї. Тобто члени підрозділу, які невдовзі фізично відправляться на бойове завдання, можуть уже перебувати на ньому психологічно, збільшуючи розчарування та незадоволення членів сім'ї, які залишаються.

Напруга також може зростати, коли партнери починають в останні кілька тижнів братися за багато речей. Партнери можуть складати довгі списки справ, про які потрібно подбати, включно з ремонтом вдома, налагодженням автомобіля, впорядкуванням фінансів, підготовкою документів для сплати податків, вирішенням планів на догляд за дитиною, складання довіреностей та заповітів. В той час як напруга близького від'їзду наростає, члени сімей можуть захотіти, щоби член підрозділу уже поїхав. Деколи члени сімей можуть використовувати сварки як спосіб полегшити сприйняття розлуки. Вони можуть вдаватися до цього, навіть не усвідомлюючи повністю ту функцію, яку виконують суперечки, але допоки члени сімей не будуть знати, що така поведінка є нормальною для періоду перед бойовим завданням, вони можуть почуватися винними чи спантеличеними через зростання кількості сварок.

Члени сімей, які залишилися вдома, мають свої тривоги. У них може виникати страх стосовно ризиків, які випадають в місії, вони можуть сумніватися у здатності справитися з ситуацією на самоті. Усі ці реакції є нормальними, але якщо члени сімей не очікують такої поведінки, злети та падіння впродовж періоду перед бойовим завданням можуть підняти напругу. Можуть виникати проблеми у спілкуванні. Тривоги щодо бойового завдання часто виражаються у членів сімей як розчарування у військовому житті. Такі висловлювання як «Я не одружувалася для того, щоби весь час бути самій», «Ти любиш свою роботу більше за мене» відображають справжнє розчарування. Саме в ці моменти лідерів варто було б нагадати членам свого підрозділу, що така реакція є нормальною та виражає тривогу стосовно бойового завдання, а не є прямим вираженням ставлення члена сім'ї до військової служби (Модуль 5.7).

Модуль 5.7: Що можуть зробити військові лідери?

- Переконатися, що членам підрозділу розповіли, чого очікувати під час періоду пристосування сім'ї
- Запропонувати членам сімей пройти тренінг по поведінці, яку варто очікувати
 - Провести некласифіковану інструктивну нараду
 - Наголосити на спільних зусиллях між окремими людьми та підтримкою з тилу
 - Надати контакти для додаткової допомоги
- Виділити час в календарі підрозділу для членів підрозділу, щоби подбати про особисті, адміністративні та логістичні проблеми

- Писати сім'ям листи
 - Надавати інформацію стосовно місії
 - Вказувати на наявні ресурси
 - Вказувати контактних осіб з мобільними номерами

Відданість військового лідера у підготовці сімей зможе забезпечити впевненість підрозділу у бойовому завданні (Модуль 5.7). Лідери можуть показати свою відданість впродовж зустрічей в період перед бойовим завданням та, показуючи особисту зацікавленість у тому, як проходять цей період члени сімей.

Зустрічі в період перед бойовим завданням також надають можливість заручитися підтримкою сімей, познайомити їх між собою, переконати їх, що лідерам відомі їхні турботи. Військовий лідер повинен координувати зустрічі в період перед бойовим завданням, які призначені для підтримки сімей з раннього періоду. Лідери можуть також забезпечити присутність спеціалістів в області психіатрії для обговорення того, як, в залежності від віку, діти реагують на бойове завдання. Багато лідерів виявили, що планування занять для дітей, надання послуг няні, організація зустрічей у різний час підвищує участь та показує сім'ям, що їх вважають важливими. Модуль 5.8 пропонує можливі теми, які можна розкрити у листі перед бойовим завданням

Модуль 5.8: Можливі пункти для листа до сімей перед бойовим завданням

- Природа місії
 - Ціль місії
 - Ризики, які асоціюються з місією
 - Способи спілкування
 - Пошта, Інтернет, електронна пошта, телефон
 - Доступ до новин про місію:
 - Веб-сторінка підрозділу
 - Вісник
 - Група підтримки глибокого тилу
- Календар подій підрозділу в період перед, під час та після бойового завдання
- Обізнаність засобів масової інформації
- Чого очікувати в емоційному плані протягом циклу бойового завдання
- Доступні джерела разом із номерами телефонів, якими можуть скористатися сім'ї
- Процедури зв'язку у випадку надзвичайних ситуацій

У деяких країнах члени підрозділу проживають у географічно розкиданих районах, і лідерам доведеться відповідно пристосовуватися до умов підтримки сімей. Етап перед бойовим завданням може показати, наскільки високо у пріоритетах стоїть підтримка сім'ї впродовж циклу бойового завдання. Перед тим як поїхати на завдання лідерам необхідно надати чіткі вказівки підрозділу глибокого тилу про те, як надавати таку підтримку. Працюючи разом, лідери, які перебувають на бойовому завданні та підрозділ глибокого тилу, можуть налагодити ефективну комунікацію, яка покращить процес надання підтримки сім'ям.

Етап 2: Початковий етап бойового завдання

Незважаючи на те, що попередній етап готує сім'ї до від'їзду, саме бойове завдання все одно являє собою виклик. Протягом перших кількох тижнів після від'їзду сім'ї необхідно перерозподілити ролі та обов'язки. Від'їзд члена підрозділу може утворити в сім'ї порожнє місце. Ця прогалина стосується як практичних питань, наприклад, виконання особливих завдань, так і емоційного стану, так як члени сім'ї можуть відчувати цілий ряд різноманітних емоційних реакцій (Модуль 5.9). Для багатьох початковий етап бойового завдання може виявитися неприємним, хитким досвідом, але якщо члени сімей знають чого очікувати, вони скоріше за все будуть по-іншому сприймати таку поведінку.

Модуль 5.9: Можливі реакції під час початкового етапу бойового завдання

- Приголомшення
- Сум, небажання говорити
- Самотність
- Дезорієнтація
- Змішані почуття/емоції
- Проблеми зі сном

Під час цього етапу ефективна підтримка підрозділу глибокого тилу стає дуже важливою (Модуль 5.10). Структуровані заходи для сімей під час початкового етапу бойового завдання можуть надати членам сімей, які знаходяться вдома, можливість зблизитися один з одним, поділитися досвідом та зменшити самотність. Пристосування протягом цього бурхливого та складного періоду пройде легше разом із потужним підрозділом глибокого тилу (Модуль 5.11).

Модуль 5.10: Етап бойового завдання: Що можуть зробити військові лідери?

- Заздалегідь організувати міцний підрозділ глибокого тилу
- Підтримувати заходи підрозділу глибокого тилу
- Підтримувати регулярний зв'язок із підрозділом глибокого тилу
- Регулярно надсилати додому сім'ям інформацію з новинами

Модуль 5.11: Справлятися із сімейними проблемами

«Я вважав себе щасливчиком, що мав можливість покладатися на ефективний ключовий персонал для боротьби з впливом, який мали сімейні проблеми, що виникали під час місії. Це дозволило мені зосередитися на місії і знати, що проблеми ефективно вирішуються. На місці призначення окрім моїх людей та командування дивізіоном лікар та психолог сформували для мене групу для надання консультацій щодо певних дій. Вдома мій командир підрозділу глибокого тилу був дуже досвідченим офіцером з природнім хистом для налагодження стосунків з сім'ями.»

- *Дослідження військових лідерів*

Етап 3: Стабілізація

Стабілізація відбувається тоді, коли члени сімей звійдуть в новий щоденний ритм (Модуль 5.12). Багато хто покладається на підрозділ глибокого тилу та інші місцеві ресурси для отримання підтримки. Ці офіційні мережі регулярно проводять зустрічі для вирішення проблем та розповсюдження інформації. Іншим сім'ям більш комфортно з неофіційними мережами підтримки, вони покладаються на родичів та групи спільнот. Багато членів сімей розуміє, що вони можуть самотужки справитися з проблемами, та почуваються надзвичайно впевненими та здатними контролювати ситуацію. Це є показниками успішного пристосування.

Модуль 5.12: Можливі реакції під час етапу стабілізації

- Брати участь у новій діяльності
- Братися за нові щоденні завдання
- Ставати більш незалежним
- Почуватися більш впевненим
- Відчувати можливість краще контролювати ситуацію

Етап 4: Очікування повернення

Ця стадія зазвичай є дуже сильною в плані напруги очікування (Модуль 5.13). Так само як і з початковим етапом бойового завдання, тут можуть виникати суперечливі емоції. З одного боку, присутнє захоплення, що члени підрозділу повертаються додому. З іншого боку, може виникати деяка настороженість. Члени сімей можуть почати роздумувати, як після повернення додому член підрозділу пристосується до тих змін, що відбулися. Вони також можуть уявляти, як змінився член підрозділу після бойового завдання. Члени сімей не єдині, хто очікує повернення. Члени підрозділу також зосереджені на поверненні додому, вони мають свої власні очікування та переживання.

Модуль 5.13: Можливі реакції під час очікування на повернення

- Інтенсивне очікування
- Хвилювання
- Страх чи переживання пристосування

Військові лідери мають на цьому етапі можливість завершити важливі завдання, які стосуються підтримки сімей (див. Модуль 5.14). В той самий час підрозділ глибокого тилу може також переконатися, що члени сімей мають можливість відвідати зустрічі, темою яких є повернення, і вони знають, чого очікувати. Заохочуючи спілкування між членами сімей та членами підрозділу про те, що вони очікують від повернення, лідери підрозділу та підрозділ глибокого тилу можуть полегшити та зробити більш ефективним період після бойового пристосування.

Модуль 5.14: Етап бойового завдання: що можуть зробити військові лідери?

- Повідомити заплановану дату повернення, та наголосити, що ця дата може змінитися
- Надіслати листи подяки за постійну підтримку
- Переконатися, що членів підрозділу повідомили про проблеми возз'єднання
- Звернути увагу на розбіжності в очікуваннях членів сім'ї та членів підрозділу
- Спланувати прийом повернення додому

Етап 5: Період після бойового завдання

Модуль 5.15: Можливі реакції періоду після бойового завдання

- Період медового місяця
- Втрата незалежності
- Потреба у «власному» просторі
- Перерозподіл завдань
- Реінтеграція в сім'ю

Етап після бойового завдання складається з двох чітких фаз. Сім'ї часто відчують початкову фазу пристосування (Модуль 5.15). Для деяких сімей ця рання стадія характеризується періодом «медового місяця», коли вони ідеалізують один одного. Для деяких сімей цей початковий період є складнішим у пристосуванні, він характеризується відчуттям відчуженості, що тільки додає до розбіжностей між очікуваннями та реальністю. Обидві ці реакції є нормальними, та є частиною початкового пристосування у період після бойового завдання, впродовж якого члени підрозділу поступово інтегруються назад в сім'ю.

Друга фаза пристосування включає повторне налаштування способу функціонування сім'ї, який включає члена, що повернувся. Цей процес може зайняти деякий час, тому що член підрозділу, який

повернувся, може бути психологічно відсутній, продовжувати думати про бойове завдання, хоча фізично він буде присутній (Модуль 5.16).

Модуль 5.16: Поговори зі мною

«Після того як мій чоловік уже пробув вдома кілька днів, я дуже злилася, коли він постійно телефонував своїм колегам як тільки в сім'ї траплялася щось важливе, врешті решт я сказала йому:

«Я твоя дружина, поговори зі мною»

- Дружина військового

Сім'ї також необхідно обговорити ролі та очікування. Таким чином, ця стадія вимагає багато енергії, терпіння, спілкування та почуття гумору. Спочатку багато сімей вважає, що повернення до нормального життя є простою частиною циклу бойового завдання, але насправді, для деяких сімей це може бути найскладнішим етапом. Не зважаючи на це, деякі пари думають, що зможуть продовжити свої стосунки з того моменту, коли розлучилися, і навіть будучи фізично разом, їм може знадобитися час для налагодження інтимного життя та емоційного возз'єднання (Модуль 5.17).

Модуль 5.17: Для повернення інтимності потрібен час

«Я не міг повірити. Після того, як я приймав душ, я замотував рушник навколо себе, щоби зайти до спальні.»

- Дослідження військових лідерів

Відповідальність лідера за підтримку сім'ї не завершується тоді, коли підрозділ повертається додому. Насправді, етап після бойового завдання вимагає від лідерів продовжувати вирішувати сімейні проблеми. Лідери повинні збирати членів сімей на після бойові зустрічі, які наголошують на завершенні місії підрозділу, таким чином надаючи сенсу тим жертвам, які принесли сім'ї. Лідери також повинні не забути подякувати сім'ям та визнати їхні зусилля і на офіційній церемонії, і під час неофіційних розмов. Військові лідери також повинні не забути визнати досягнення підрозділу глибокого тилу, показуючи важливість тих внесків тилового підрозділу, які були зроблені для успіху місії. Окрім цього, військовим лідерам необхідно слідкувати за членами свого підрозділу, які можуть боротися із сімейними проблемами під час періоду після бойового завдання, при необхідності вони повинні скеровувати до спеціалістів в області психіатрії (див. Модуль 5.18 а також частину 3).

Модуль 5.18: Період після бойового завдання: Що можуть зробити військові лідери?

- Залучати сім'ї у після бойові зустрічі
- Наголошувати на завершенні місії
- Подякувати сім'ям за їхню підтримку та визнавати їхні зусилля
- Визнати заслуги підрозділу глибокого тилу
- Слідкувати за членами підрозділу, у яких можуть виникнути труднощі

Показувати приклад

Багато лідерів зізнається, що вони забувають пріоритизувати власні сім'ї. Інші лідери визнають, що думали, ніби сімейні проблеми емоційного циклу бойового завдання не стосуються їхніх сімей. Іронічно, але, забуваючи про свої сім'ї, лідери можуть не мати міцної основи для підтримки під час бойового завдання та після повернення додому. Окрім цього, уважно придивитися до власної сім'ї є одним із способів показати хороший приклад членам свого підрозділу.

Сім'ї військових: Сила, яка приходить з бойовим завданням

Сім'ї військових знають, що вони є особливим типом сімей. Вони знають, що пристосування до вимог військового життя вимагає відданості та компетентності, про які багато цивільних сімей можуть ніколи не дізнатися. Цей особливий статус є частиною їхньої особистості. Військові сім'ї також знають, що бойові завдання є одними з найбільших викликів військового життя. Навіть якщо сім'я очікує бойового завдання, вони все ще створюють певні складнощі. Сім'ї, які пройшли ці складнощі та навчилися переживати емоційні фази бойового циклу, виходять з таких ситуацій сильнішими та ближчими один до одного як ніколи. Рішення залишається за військовими лідерами, чи дбати про умови для підтримки сімей, щоби військові родини мали можливість успішно адаптуватися та плекати особистий ріст.

ЩО РОБИТИ, КОЛИ ЩОСЬ ІДЕ НЕ ТАК

Мета Додатку:

- Визначити важливість раннього втручання
- Представити 3-рівневу модель раннього втручання
- Розглянути можливі дії лідера, які повинні слідувати потенційно травматичним подіям

Вступ

Модуль 6.1: Церемонія Темного коня

Через кілька днів після повернення додому з бойового об'їзду у батальйоні морських піхотинців відбувалася церемонія на пляжі для поминання тих, хто загинув. Цей батальйон брав участь у складних вуличних боях та поніс багато втрат. Меморіал на пляжі був названий «Церемонія Темного коня», так як і радіо сигнал батальйону називався «Темний кінь». На заході сонця цілий батальйон, приблизно одна тисяча, вишикувався по званнях на піщаній ділянці перед горбом. Сигнал відбою відіграли на волинці на обриві перед вишикуваними морськими піхотинцями, а тоді, коли сонце сіло в океан позаду нас, командир батальйону провів перед усіма чорного жеребця без вершника. Солдатські чоботи були задом наперед в стременах порожнього сідла.

В той час, коли командир тримав та гладив голову темного коня, морські піхотинці один за одним виходили перед батальйоном, витягувати особисті армійські жетони та викрикували ім'я вбитого морського піхотинця, яке було вибите на ньому. Кожен жетон загиблого солдата вішали на луку сідла темного жеребця. Після того, як було прочитане останнє ім'я, і останній жетон був повішаний, командир батальйону повільно провів темного коня повз ряди вишикуваних морських піхотинців. Коли кінь наближався, кожен піхотинець протягав руку щоби погладити бік коня, який ніс вагу їхніх загиблих. Після того як церемонія завершилася, а денне світло геть згасло, на пляжі розпалили вогнища, а морські піхотинці батальйону Темний кінь провели ніч в товаристві один одного.

- Симпозіум НАТО RTO HFM-134

Військові лідери знають, що вони є відповідальними за фізичний та психологічний добробут членів свого підрозділу. Церемонія Темного коня (див. Модуль 6.1) є прикладом того, як лідер може допомогти членам підрозділу зберегти позитивне самопочуття, коли перед ними постає одна з найскладніших реалій військового життя: смерть членів підрозділу. Цей розділ розповідає, що можуть зробити лідери, коли члени підрозділу переживають потенційно травматичні події. Ці події можуть трапитися під час будь-якого етапу циклу бойового завдання (включно з навчаннями), але, зазвичай, трапляються під час активної фази бойового завдання.

Модуль 6.2 надає приклади подій, які можна вважати потенційно травматичними. Окрім цього, стресові реакції можуть викликатися не тільки певними окремими потенційно травматичними подіями, але також і довго тривалішими періодами, під час яких члени підрозділу зустрічаються з постійним станом загрози, небезпеки, насильства чи руйнування.

Модуль 5.18: Приклади потенційно травматичних подій

- Смерть під час навчання
- Самогубство

- Смерть члена підрозділу в бою
 - Інтенсивні бойові дії
 - Смертельні аварії на дорогах
 - Спостереження за воєнними злочинами
 - Спостереження за стражданнями цивільного населення
 - Братовбивство
 - Зброя масового ураження
 - Серйозні поранення членів підрозділу
 - Стан довготривалої небезпеки
- Реакції на потенційно травматичні події є різними. Такі реакції не є ні хворобою, ні слабкістю: вони є природною відповіддю на екстремальні події. Для людини нормально пережити деякі з цих реакцій протягом днів чи місяців, які слідує за потенційно травматичною подією. Такі реакції можна категоризувати за допомогою когнітивних, фізичних, емоційних змін та змін у поведінці (див. Модуль 6.3). Деколи симптоми стресових реакцій проявляються одразу. У інших випадках симптоми з'являються після деякого часу. Фокусом цього розділу є допомогти військовим лідерам діяти заздалегідь, щоби підтримати членів підрозділу після потенційно травматичних подій, щоби мінімізувати стресові реакції.

Модуль 6.3: Спільні ознаки та симптоми стресових реакцій	
<p><i>Когнітивні</i></p> <p>Спантичення Проблеми з прийняттям рішень Дезорієнтація</p>	<p><i>Фізичні</i></p> <p>Надмірне потовиділення Пристипи головокружіння Підвищене серцебиття Підвищений серцевий тиск Прискорене дихання</p>
<p><i>Емоційні</i></p> <p>Безпомічність Емоційний шок Злість Горе Провина чи сором Депресія Відчуття приголомшення Безнадія</p>	<p><i>Зміни в поведінці</i></p> <p>Зміни у звичній поведінці Зміни у звичках споживання їжі та напоїв Зміни режиму сну Знижена особиста гігієна Відстороненість від інших Довготривала тиша</p>

Різні рівні підтримки можуть знадобитися для різних ситуацій (див. Модуль 6.4). У цьому розділі Рівень 1 фокусується на члені підрозділу та діях лідера. Цей рівень найчастіше використовується, а тому є найбільшим рівнем піраміди психологічної підтримки. Такий вид підтримки охоплює самопомогу, допомогу товаришів, дії лідера. Рівень 1 вступає у дію одразу ж після потенційно травматичних подій.

Модуль 6.3: Рівні психологічної підтримки

Рівень 3:

Лікування професіоналами психологами

Рівень 2:

Консультації з психологами та натренованими товаришами

Рівень 1:

Самодопомога, допомога товаришів та дії лідера.

Втручання на Рівні 2 охоплює більш офіційні дії, які можуть бути проведені натренованими товаришами та/чи спеціалістами в області психіатрії, Рівень 3 полягає у спеціалізованому лікуванні окремого члена підрозділу спеціалістами в області психіатрії. Втручання Рівня 3 трапляється значно рідше, ніж перші два рівні піраміди, але є важливим для розгляду лідерів як додатковий інструмент для підтримки готовності підрозділу. Рівні 2 та 3 повинні ініціюватися відповідно до складності реакцій на потенційно травматичну подію, а не відповідно до певних часових періодів.

Ключовим припущенням, яке лежить в основі цього розділу, є переконання, що члени підрозділу зможуть оправитися від потенційно травматичних подій без втручання професіоналів. Припущення є також, що Рівні 2 та 3 є скоріше винятком ніж нормальною поведінкою, яка слідує потенційно травматичній події. Насправді, в багатьох випадках самопомоги та дій Рівня 1 буде достатньо, щоби допомогти більшості членів підрозділу справитися з потенційно травматичними подіями. З цієї причини розділ фокусуватиметься здебільшого на Рівні 1. Але, не зважаючи на це, інформація про Рівні 2 та 3 є також включеною для того, щоби лідери знали, коли потрібно звертатися за офіційною підтримкою.

Також важливим буде наголосити, що здатність лідера допомогти своїм підрозділам після потенційно травматичних подій залежить також від того, чи лідер подбав сам за себе. Лідери можуть переживати ті ж потенційно травматичні події, що і члени підрозділу, лідери також можуть переживати стресові реакції. Лідери особливо повинні усвідомлювати, що їхні прийняті рішення можуть піддаватися цим нормальним стресовим реакціям. Лідерам також буде варто звернути особливу увагу на якість свого сну, ознаки роздратування та інші можливі реакції. Слідкуючи за собою, лідери можуть пристосувати свої рішення так, щоби мати змогу подбати про себе.

Рівень 1: Дії лідера

Після потенційно травматичних подій члени підрозділу скоріше за все будуть проявляти природні реакції, щоби чимскоріше справитися з тягарем. Однак, на будь-якому рівні дії лідера можуть мати велике значення для налаштування умов, які підтримують та підкріплюють одужання (див. Уривок з Модуля 1.5, повторений у Модулі 6.5).

Модуль 6.5: Заохочувати розмови

«Моею єдиною можливістю було розговорити їх, не хвилюватися, і радіти тому, що вони врятували себе і своїх товаришів. Вони не потребували зняття стресу, вони справлялися з цим самі. Усе, що ми їм давали (командування) - відчуття мети, вирішення та впевненості, що все, що вони зробили, та те, як вони почуваються, - правильно.»

- Дослідження військових лідерів

Однією з найзначніших потенційно травматичних подій є смерть члена підрозділу та реакції горя, які сліднують цьому, як серед членів підрозділу та вдома. Ці реакції будуть для кожного різними, але, скоріше за все, вплинуть на функціонування підрозділу як цілісної одиниці. Те, які заходи лідери вирішать прийняти після такої втрати, задасть тон тому, як підрозділ та сім'я будуть справлятися та переживати втрату. Лідери, які визнають втрату, дають можливість погорювати, вводять в контекст таку втрату, надають значну підтримку в той час, коли більшість членів підрозділу цього потребують.

Критичним є визнати та вшанувати загиблого. Приклад на початку розділу (Модуль 6.1) описує меморіальну церемонію, яку провели для відзначення смерті кількох членів підрозділу. Під час операцій може бути неможливо провести такі церемонії. Але, не зважаючи на це, щось потрібно зробити, щоби визнати смерть члена підрозділу. У гіркий час лідери повинні переконатися, що все призупинено, а втрату обдумали (Модуль 6.6).

Модуль 6.6: Вшанування загиблих

«Ракетна атака відбулася пізно вночі. Вона вбила двох членів підрозділу. Ми були на блокпості за багато миль від всіх решти. Що ми мали робити з тілами, тому що для гелікоптерів було занадто небезпечно. Спочатку їх залишили в місці недалеко від спорядження хлопців. Але я та старшина з іншого взводу були незадоволені. По-перше, це було дуже деморалізуюче для хлопців, коли вони бачили тіла, коли забирали своє спорядження наступного ранку, а, по-друге, ми подумали, що така поведінка є зневажливою по відношенню до того, як їх залишили.

Між собою ми вирішили перенести загиблих у тінисту місцину в саду під великим деревом та прикрити їх. Цей простий жест відіграв значну роль у знятті напруження цієї ситуації, допоміг підготувати нас до решти подій, які очікувалися. Пізніше ми зробили табличку та повісили її в тому місці, де вони загинули.

»

- Оглядач порад для лідерів
- Дослідження військових лідерів

Меморіальні церемонії можуть відбуватися під час бойового завдання та знову після повернення додому. Такі церемонії можуть стати особливо значними, якщо у них використовуються символи, які додають значущості підрозділу, а також, залучаючи якомога більше членів підрозділу до планування такої події.

Роль лідера у вшануванні смерті члена підрозділу є також дати можливість погорювати. Така можливість може включати скасування бойової готовності підрозділу на деякий час та нагадування підлеглим лідерам, що горе не завершується із закінченням меморіальної церемонії. Лідери також можуть подати приклад, розмовляючи про те, як на них самих вплинула втрата. визнаючи свої власні реакції, лідери можуть допомогти сформувати атмосферу підрозділу, яка змиє негативні стереотипи, що асоціюються з горем. Не зважаючи на те, що лідер не був натренований вирішувати проблеми, які сліднують смерті одного з членів, підрозділ все одно буде звертатися до свого лідера за скеруванням, а сім'я буде очікувати особистого визнання втрати. Вирішуючи проблеми, які пов'язані з періодом горювання, лідери показують приклад, як потрібно дбати один про одного.

Лідери також мають можливість закласти основу у своєму підрозділі для переживання таких подій, вводячи втрату в контекст. Лідер може допомогти направити підрозділ сфокусуватися на майбутньому, наголошуючи значення внесків підрозділу, значення їх жертв, очікування, що підрозділ продовжить свою місію.

Переживання втрати члена підрозділу не є легкою справою для керівництва підрозділу. Лідери підрозділу повинні переконатися, що вони мають засоби для впорядкування своїх власних емоційних реакцій, наприклад, розмова з товаришами чи капеланом. У багатьох країнах підтримка капелана є ключовою частиною допомоги підрозділу для переживання складних часів за допомогою поради чи духовного наставництва. У деяких країнах цю роль виконують спеціалісти в області психіатрії.

Не усі потенційно травматичні події включають смерть члена підрозділу. Лідери повинні бути здатними ідентифікувати потенційно травматичні випадки та встановлювати таку атмосферу, як допоможе справитися з ними (див. Модуль 6.7).

Модуль 6.7: Як лідери можуть допомогти

- Дати час на обдумування подій
- Зібрати людей у відповідній обстановці у відповідний час
- Дозволити військовослужбовцям реагувати як по одинці, так і групою
 - Визнати внесок та жертви членів підрозділу

Рівень 1: Неофіційна допомога побратимів

Лідери також відповідають за те, щоби розвинути атмосферу, коли побратими підтримують один одного впродовж усього циклу бойового завдання. Допомогу побратимів можна визначити як неофіційну психологічну підтримку, яку один член підрозділу надає іншому. Допомога побратимів покладається на існування особистих стосунків та розділення спільного досвіду, вона являє собою догляд членів підрозділу один за одним.

Допомога побратимів є унікальною, так як члени підрозділу розуміють один одного у такий спосіб, який не зрозуміють представники ззовні. Вони розділяють досвід, цінності та переконання. Саме тому допомога бойових побратимів є такою ефективною для того, аби справитися з наслідками потенційно травматичних подій. Допомога побратимів зазвичай вважається одним із типів першої психологічної допомоги.

Модуль 6.8: Робота системи «товариш – товариш»

«Підричний пристрій спрацював на одному з наших передніх автомобілів. Ніхто всередині не постраждав, але вся передня частина броньованого авто була повністю відірваною. Сидячи з цими 18- та 19-річними солдатами, сидячи з ними в одному з бараків, коли вони з захопленням розповідали про це, можна було побачити, що вони все ще впливом викиду адреналіну. Ми дали їм можливість та час виговоритися, не стільки словесно, - скільки емоційно. Ми дали їм простір зробити це на місці подій, куди вони мали знову повернутися на службу наступного дня. Ми просто дали їм цей короткий час між чергуваннями не просто для їжі чи відпочинку, а для того, щоби за чашкою гарячого чаю вони могли поговорити один з одним про те, як вони почуваються, як сильно вони налякані та про все інше, що для них є важливим. По цьому я бачив як в реальності працює система «товариш-товариш», тримаючи людей одної команди разом для підтримки. Я думаю кожен з нас засвоїв цей урок, що людей варто тримати у їхній тісній групі, де ти можеш дати їм можливість поговорити про такі речі.»

- Дослідження військових лідерів

Деякі країни сфокусували основні військові навчання на покращенні системи «побратимів». Це навчання включає тренінги військовослужбовців, які показують, як розпізнати ознаки стресу у своїх друзів. Він також включає в курс навички слухати, техніки боротьби та виходу зі стресу. Члени підрозділу будуть, звичайно, залучені до допомоги товаришів, якщо обставини складуться правильно (Модуль 6.8). Лідери можуть посприяти формуванню клімату, який заохочує підтримку побратимів. Вони можуть наголошувати на важливості дбати один про одного, можливості дати час обдумати події, зібрати людей разом, заохочувати інші види діяльності та навчання підрозділу, як описано у Модулі 6.7.

Рівень 2 та Рівень 3: Офіційне втручання

Коли лідери визначають окремих осіб, які не здатні функціонувати, або які мають проблематичну поведінку, не зважаючи на заходи, вжиті на Рівні 1, може знадобитися офіційне втручання (Модуль 6.9). Втручання рівнів 2 та 3 проводиться спеціалістами, які зазвичай не були учасниками інциденту. Такі втручання розроблені для надання допомоги членам підрозділу та зменшення відчуття втрати. Найкраще, коли така допомога надається якомога ближче до підрозділу, якомога швидше, з тими очікуваннями, що постраждалий поправиться та повернеться на службу. Цей підхід полегшує природні процеси видужання, багато людей після цього були в змозі повернутися до свого підрозділу. Тих, чий стан не покращився після втручання, необхідно евакуювати.

Модуль 6.9: Професійна підтримка стала би у нагоді

«Один з наших людей вчинив самогубство під час бойового завдання. Ми провели потужне розслідування, опитали його колег, які були з ним безпосередньо перед тим, як він вкоротив собі віку, ніхто не мав ні найменших підозр про те, що він збирався зробити. Вина не відчувалася, так як підрозділ зробив усе, що міг для того, аби подбати про нього. Ніхто не очікував, що він втече від життя, коли він це зробив. Однак, як наслідок того, що він вчинив, двоє інших людей сказали, що вони відчують суїцидальні настрої, один з яких відзвітував, що він спеціально зловживав алкоголем та розбився у автомобілі для того, аби піти з життя. Для того, аби припинити поширення подібних випадків, Я зібрав усі роти разом. Це було доволі складно, так як вони були розкидані на відстані 50 кілометрів для патрулювання кордону. Я організував полковий парад для того, аби поговорити з усіма про те, що трапилося, попросив їх виступити вперед, для того, аби їм надали допомогу, і щоб вони не вчинили дурниць – ця розмова зайняла двадцять хвилин. Виявити зародки подібних вчинків було складно. Тоді професійна підтримка стала би у нагоді, але два наші лікарі робили все, що могли. Моя розмова з полком була хорошою ідеєю – але це було дуже підлаштовано під нашу ситуацію. Наступного разу я би хотів мати змогу звернутися з такою проблемою до професіоналів.»

- *Дослідження військових лідерів*

Рівень 2: Підтримка тренуваних колег

Відповідно до принципів підтримки Рівня 2 та 3, деякі країни проводять оцінювання ризиків стресу, яке проводиться колегами, а також програми втручання, які активуються одразу ж після потенційно травматичних подій. Лідери цих країн можуть попросити про офіційну підтримку від тренуваних колег (див. Модуль 6.10). Треновані колеги зазвичай є з того ж підрозділу, але можуть і приходити ззовні, якщо у підрозділі немає тренуваного персоналу, який не був залучений до інциденту.

Офіційна підтримка від тренуваних колег є такою ж, як і підтримка товаришів по службі. Колеги мають довіру та не вважаються частиною медичного персоналу. Що робить їх особливими, так це те, що вони натреновані на використання певних технік. Ці колеги можуть провести оцінювання ризиків, зустрічі для боротьби з кризою та раннє втручання. У країнах, які мають офіційні програми підтримки колег, лідери повинні вибирати членів підрозділу для проходження такого тренінгу, як частини підготовки до операційних бойових завдань.

Модуль 6.10: Офіційне оцінювання колегами

Чотири морські піхотинці, включно з нашим сержантом, були відправлені на бойове завдання в іншу країну для охорони дипломатів. Два РПГ дуже сильно пошкодили автомобіль, в якому вони пересувалися. Коли прибула служба медичної допомоги, сержант намагався пояснити, що їх атакували. Однак, місцева поліція побачила, що морські піхотинці мали зброю, але були в цивільному одязі і поведилася агресивно та вороже. Усіх чотирьох відправили за ґрати, їхнім ушкодженням приділили мало уваги, не зважаючи на те, що всі четверо мали рвані рани та різний ступінь струсу мозку.

Згодом, завдяки дипломатичному тиску, їх змусив відпустити групу під заставу та відправити до лікарні. Після того, як їхні рани обробили, усі четверо повернулися до складу посольства. Сержант-майор підрозділу (який пройшов спеціальне навчання підтримки колег) обговорив інцидент з сержантом та дипломатами, які домовлялися про те, щоби морських піхотинців відпустили. Він вирішив, що офіційне оцінювання колег було проведене, а з сержантом потрібно зустрітися окремо, так як він певним чином може почуватися відповідальним, тому що був головним. Молодші морські піхотинці, яких бачили разом, показували різний рівень стресу, але сприймали ситуацію, як таку, що могла би бути значно гіршою, якби сержант не був таким стійким та сильним. Не зважаючи на те, що один з них мав ознаки гострого стресу і не дуже добре справлявся з завданнями, сержант-майор зумів полегшити йому завдання, щоби зменшити стрес від роботи, після того як він переконався у наявності підтримки його товаришів. Як виявилось, сержант почувався дуже винним, що він підвів своїх хлопців, і що він не зміг доставити їх у лікарню швидше. Однак, після того як сержант-майор зустрівся з двома сторонами, він вирішив, що найкращим варіантом буде зібрати усіх чотирьох разом. І справді, коли молодші солдати похвалили дії свого сержанта, одразу ж стало помітно, що сержант заспокоївся, усвідомлюючи, що він хоча би зробив усе, що міг, і що він заробив повагу від своїх підлеглих.

Усіх чотирьох заохотили продовжувати розмовляти один з одним, їм також дали можливість зателефонувати додому. Однак усі вони продовжували виконувати свої обов'язки на місці. Десь приблизно через чотири тижня, вони повернулися в норму.

- Симпозіум НАТО RTO HFM-134

Рівень 2: Психологічна підтримка

Дуже часто після потенційно травматичних подій лідерам доводиться звертатися до спеціалістів в області психіатрії. Рівень 2 психологічна підтримка створений для оцінювання та проведення раннього втручання. Особливий тип втручання може включати короткотермінові консультації один-на-один, а також цільові групи. Лідери мають кілька варіантів стосовно того, хто надаватиме такий тип допомоги, а взагалі, їм варто обирати тих людей, яких знає підрозділ (див. Модуль 6.11 для прикладу).

Модуль 6.11: Запросити професіоналів

«Я був особливо стурбований тим, як різні тактичні групи справлялися із ситуацією протягом та після певних подій. Після повернення до табору я вирішив запросити психолога для проведення зустрічі. Участь у зустрічі була обов'язковою, що виявилось дуже корисним. Так як усі пройшли огляд у спеціаліста в області психіатрії, ніхто не почувався незручно. Рішення видалось правильним.»

- Дослідження військових лідерів

Рівень 3: Скерування до професіонала

Не зважаючи на те, що весь персонал буде відчувати стресові реакції після потенційно травматичних подій, лише невелика частина зазнає складних психологічних проблем таких як посттравматичний стрес чи депресія. Спеціалісти Рівня 2 зазвичай ідентифікують таких осіб, які потребують спеціалізованого лікування Рівня 3.

Спеціалісти в області психіатрії на Рівні 3 оцінюють таких осіб, встановлюють діагноз та, при необхідності, лікують. Зазвичай таку підтримку надають за межами підрозділу, у деяких випадках може навіть знадобитися медична евакуація. Зважаючи на потенційну складність стресових

реакцій, важливо, щоби лідери підтримували систему надання допомоги окремим особам (див. Модуль 6.12).

Модуль 6.12: Лідери справляються з травматичними подіями

«Кожного разу, коли виникали важливі стресові ситуації, вертикаль управління повністю виконувала свою роль, і медичний персонал втручався, перебираючи догляд за окремими особами, в певних випадках, або, скеровуючи до необхідних спеціалістів.

Під час артилерійського обстрілу загинув старшина. Я проходив через цю ситуацію зі своїм лікарем. Разом ми боролися зі стресом у підрозділі, надавали підтримку сім'ї, тощо.»

- Симпозіум НАТО RTO HFM-134

Висновки

Найкраще, коли військова організація має змогу забезпечити втручання рівнів 2 та 3 на місці, а також підтримувати лідерів при наданні допомоги своєму підрозділу.

Маючи такі можливості на місці, військовий лідер матиме наступні обов'язки:

- Зрозуміти, коли необхідно використовувати кожен з рівнів допомоги
- Усвідомлювати важливість власних дій, у підтримці підрозділу
- Розповідати про важливість підтримки бойових товаришів
- Полегшувати доступ до кожного з рівнів втручання
- Включати в сценарії навчань надання як допомоги товаришам у випадках стресових реакцій
- Працювати над усуненням упереджень, які виникають у зв'язку з пошуком допомоги у спеціалістів

Потенційно травматичні події не тільки кидають виклик лідерам, а також відкривають їм нові можливості. Ефективні лідери активно показують свою стурбованість за окремих осіб, визнають втрати, спілкуються безпосередньо з членами підрозділу та їхніми сім'ями, вони передають повідомлення, що підрозділ витримає навантаження. За допомогою хороших лідерських здібностей вони можуть допомогти підрозділу посилити єдність, здатність до відновлення та готовність.

РОБОТА ЗІ СПЕЦІАЛІСТАМИ В ОБЛАСТІ ПСИХІАТРІЇ

Мета Додатку:

- Описати переваги консультацій зі спеціалістами в області психіатрії
- Дати поради, щодо того, як найкраще працювати зі спеціалістами в області психіатрії
 - Описати, чого повинні очікувати лідери від спеціалістів в області психіатрії

Вступ – Що знають лідери

Модуль 7.1: Це наша робота

«Командири усіх рівнів повинні усвідомлювати, що вони несуть відповідальність та грають ключову роль у вивченні що таке стрес, та як боротися з ним та з іншими ментальним та емоційними проблемами, які можуть виникати у солдатів його підрозділу.

Навчання перед бойовим завданням, вивчення своїх солдат та боротьба зі стресом під час та після операційних бойових завдань є основою для надання допомоги солдатам, щоби вони справилися зі своїми реакціями за нормальних умов, після незвичних обставин.

Відповідальність командира є величезною, починаючи, від періоду перед бойовим завданням і, напевно, не закінчуючись ніколи після нього. »

Генерал-майор Каммаерт
Симпозіум НАТО RTO HFM-134

Військові лідери знають, що відповідальність за виконання завдань та за здоров'я своїх підлеглих несуть саме вони. Як і будь-який військовий лідер, Генерал-майор Каммаерт, з Королівської морської піхоти Нідерландів, розуміє цю відповідальність (Модуль 7.1). Будучи військовим офіцером з багатим досвідом у міжнародних операція, його попросили написати вітальну промову на симпозіумі НАТО, «Людський фактор у військових операціях: Стратегії військових лідерів для боротьби зі стресом та надання психологічної допомоги»¹⁰.

Як сказано у Модулі 7.1, відповідальність командира дбати про місію та персонал є величезною. Військові лідери зазвичай проходять навчання для досягнення цілей місії, лідери, які брали участь у дослідженнях НАТО, часто розповідали, що вони не проходили навчання, як боротися зі стресом у своєму підрозділі.

Метою цього розділу є надати лідерам короткий опис тих переваг, які дає консультування зі спеціалістами в області психіатрії, і як найкраще використати послуги таких спеціалістів.

Переваги та питання, які виникають під час надання психологічної допомоги

Лідери збільшують свою ефективність, вирішуючи проблеми членів підрозділу, які пов'язані зі стресом, Виконуючи цю роль, лідерам час від часу необхідно проконсультуватися з, або звернутися до спеціаліста в області психіатрії. Ці спеціалісти обізнані у різних дисциплінах, та проходять різноманітні тренінги, але всі вони працюють з психологічними проблемами. У лідерів та членів підрозділу час від часу виникають запитання щодо спеціалістів а області психіатрії (див. Модуль 7.2 для підсумків).

Що пропонують військові спеціалісти в області психіатрії?

Спеціалісти в області психіатрії пропонують оцінювання благополуччя та бойового духу членів підрозділу, а також надають психологічне лікування. Лідери можуть також проконсультуватися зі спеціалістами в області психіатрії для допомоги у вирішенні проблем у підрозділі, для надання рекомендацій щодо заходів, які необхідно вжити для покращення добробуту та підняття бойового духу. Ці рекомендації можуть братися до уваги, коли військові лідери впроваджують зміни в своєму підрозділі. Лідери також можуть попросити про спеціальні тренінги на теми тих проблем, які впливають на цілий підрозділ, включно з такими темами як вплив бойового завдання на сім'ї, боротьба зі стресом, контроль злості та відповідальне вживання алкоголю.

Модуль 7.2: Питання про консультації зі спеціалістами в області психіатрії

- Що пропонують спеціалісти в області психіатрії
- Чи усі спеціалісти в області психіатрії однакові
- Чи послаблює підрозділ виявлення стресу
- Чи повинен лідер втручатися в особисті проблеми підлеглих
- Якщо член підрозділу знаходиться під впливом стресу, чи належить він до військової служби

Чи усі спеціалісти в області психіатрії однакові?

Ні. Спеціалісти в області психіатрії обізнані у різних дисциплінах. Наприклад, деякі з них є експертами у проведенні досліджень, тоді як інші – у наданні лікування. В результаті, окремий спеціаліст в області психіатрії може мати, а може і не мати особливих навичок, які можуть бути необхідними для військового лідера, щоби вирішити певні проблеми у підрозділі. Лідер повинен дізнатися про спеціалізацію того представника, який приставлений до його підрозділу, познайомитися з ними та подбати про його участь у навчаннях разом із підрозділом та під час планування бойового завдання.

Чи послаблює підрозділ виявлення стресу?

Ні. Тоді як звернення до проблеми стресу може привести до виявлення причин стресової поведінки, це не спричинить виникнення стресу ні звідки. Однак, лідери повинні бути готовими вислухати відповіді, коли вони запитують про стрес. Якщо лідер запитує, на скільки сильним є стрес серед членів підрозділу, або чи є присутні значні проблеми з бойовим духом у підрозділі, відповідь може вказати на певні проблеми. Питання про стрес можуть допомогти лідерові визначити специфічну природу проблем. Відмова запитувати про стрес не змусить проблему зникнути; тоді вона просто проявиться як джерело іншої проблеми, – наприклад, проблеми з дисципліною. Брак адекватного виявлення проблем значно ускладнить для лідера процес виявлення основних турбот як окремих членів, так і підрозділу загалом. Саме неможливість виявити проблеми і послаблює підрозділ, роблячи його менш готовим до суворих операційних вимог.

Чи повинен лідер втручатися в особисті проблеми підлеглих?

Так. Лідерів постійно вчать, що вони відповідальні за підтримку готовності підрозділу. Готовність стосується як фізичного, так і психологічного компонентів. Особисті проблеми членів підрозділу впливають на психологічну готовність. Відповідно, лідер повинен подбати за вирішення цих проблем. Навіть якщо ширше розуміння зазвичай передбачає, що проблеми, викликані стресом, є поза межами вирішення їх на роботі, з військової службою все по-іншому. Для військових лідерів відповідальність означає активну перевірку членів підрозділу, пропозиція поговорити про турботи перед тим, як ці турботи вплинуть на готовність підрозділу. Доносячи до членів підрозділу чітке та послідовне

повідомлення, що проблеми стресу стосуються кожного, лідери розвивають очікування, що члени підрозділу зможуть покластися на свій підрозділ у разі необхідності підтримки.

Якщо член підрозділу знаходиться під впливом стресу, чи належить він до військової служби?

Здебільшого відповідь буде «так». Переживання стресу від вимог військового життя є нормальною реакцією для деяких членів підрозділу (Модуль 7.3). Дуже часто такий стрес є тимчасовим. Лідери знають, що раннє виявлення проблем може зробити величезну різницю між ефективним членом підрозділу та його втратою. Навіть звичайні дії лідера, такі як, наприклад, наказ відпочити та розслабитися, призначення змін в обов'язках, надання можливості поговорити про проблему, може зробити велику різницю для члена підрозділу. Не зважаючи на це, завжди будуть випадки, коли окремі люди більше не підходять для військового життя, і тоді для таких осіб краще покинути військову службу.

Модуль 7.3: Рівень стресу завжди буде високим

«Сумним фактом нашої професії є рівень стресу, і він завжди буде високим. Командирам необхідна підтримка військових спеціалістів в області психіатрії, які зможуть потурбуватися про тих військових, які не можуть справитися з досвідом бойового завдання. »

*Генерал-майор Каммаерт
Симпозіум НАТО RTO HFM-134*

Поради для співпраці зі спеціалістами в області психіатрії

Наступні поради можуть допомогти лідерам співпрацювати зі спеціалістами в області психіатрії.

Будьте точними. Лідер повинен розповісти спеціалістові з надання психологічної допомоги, що його турбує, та яким є очікуваний результат. Якщо спеціаліст з надання психологічної допомоги є не тою особою, яка може допомогти, він чи вона повинні скерувати лідера до того, хто зможе це зробити.

Будьте реалістичними. Навіть якщо взяти до уваги, що лідери очікують дуже багато від спеціалістів в області психіатрії, є певні межі, які неможливо подолати за екстремальних чи складних умов. Наприклад, немає можливості перебороти горе, якщо підрозділ переживає втрату члена підрозділу, або позбутися стресу, якщо до членів підрозділу виставлені жорсткі вимоги. Бути реалістичним означає розуміти, що можна зробити в межах вимог місії.

Модуль 7.4: Звертатися за допомогою – це нормально

«Наголошуйте, що це нормально звертатися за допомогою. Лідери відіграють важливу роль у зменшенні упереджень, які все ще існують стосовно надання психологічної допомоги»

*- Генерал-майор Каммаерт
Симпозіум НАТО RTO HFM-134*

Залучайте їх. Лідер може отримати максимальну користь від спеціалістів в області психіатрії, залучаючи їх до різних заходів впродовж циклу бойового завдання. В результаті, спеціалісти в області психіатрії краще познайомляться з підрозділом, а його члени будуть охоче довіряти їм ще задовго до бойового завдання, або, щонайменше, до потенційно травматичних подій.

Практикуйте послідовність. Лідери, які хочуть позбутися клейма, яке асоціюється з психологічними проблемами у своєму підрозділі, повинні бути послідовними (див. Модуль 7.4). Вони повинні підтримувати тих, хто шукає допомоги, заохочувати їх, нагадувати своїм підлеглим лідерам, що їхнім завданням є переконатися, що той, хто шукає допомоги, - отримує її.

Що лідери можуть очікувати від спеціалістів в області психіатрії.

Військові лідери мають право розраховувати на якісні послуги від спеціалістів в області психіатрії. Тоді як кожна країна та кожне бойове завдання матимуть різне поєднання доступних спеціалістів для надання психологічної допомоги, військові лідери мають право очікувати, що допомогу нададуть ті, хто:

- Розуміє військову службу
- Розуміє наміри лідера
- Знає про операційний стрес
- Дає корисні рекомендації

Спеціалісти в області психіатрії знають, чого лідери очікують від них.¹¹ Спеціалісти в області психіатрії повинні бути експертами та готовими «кинути виклик обмеженням своєї професії, щоби підтримати здатність командира підтримувати психологічне благополуччя підрозділу».¹²

ВИСНОВКИ

Ці поради для лідерів стосувалися потенційної прогалини між тим, що лідери знають, та тим, що їм необхідно знати про стрес та психологічну підтримку. Поради описують методи, які лідери можуть використати для підвищення психологічної готовності та бойового духу серед членів підрозділу впродовж усього циклу бойового завдання. Підсумовуючи, ці поради охоплюють:

- *Очікування, з якими приходять члени підрозділу, та вплив, який ці очікування можуть мати на бойовий дух та поведінку*
- *Різноманітні методи, якими лідери можуть систематично оцінювати психологічний стан та бойовий дух*
- *Стратегії, за допомогою яких лідери можуть виявити та ліквідувати симптоми та ознаки стресових реакцій*
- *Варіанти, якими можуть скористатися лідери, надаючи підтримку сім'ї впродовж усього циклу бойового завдання*
- *Заходи, до яких можуть вдаватися лідери, щоби максимально використати допомогу спеціалістів в області психіатрії*

Загальне розуміння

Під час симпозіуму НАТО та проведення Дослідження військових лідерів стало очевидним, що військові лідери надають перевагу більш точній інформації, ніж та, яка подається у цих порадах. Однак, через те, що кожна країна має свої традиції та практики, ці поради дають лише загальний підхід, для того, аби бути відповідними для лідерів з максимальної кількості країн. Якщо лідерові необхідна більш детальна інформація про психологічну підтримку та інші програми, які є специфічними для його військової служби, йому варто звернутися до спеціалістів в області психіатрії своєї країни. Не зважаючи на національні відмінності, лідери повинні усвідомлювати, що навіть під час бойових завдань в міжнародних умовах, між лідерами та спеціалістами в області психіатрії є розуміння важливості психологічної готовності та підтримки. Занепокоєння, які є описані військовими лідерами у дослідженні НАТО, виявляють неабияку послідовність. Лідери хочуть, щоби члени їхнього підрозділу були психологічно готовими та мали високий бойовий дух. Лідери з різних країн визнають, що члени підрозділу можуть переживати труднощі у різні моменти циклу бойового завдання. Військове життя може бути вимогливим, але воно може і винагороджувати. Хороший лідер ніколи не поміняє це на щось інше.

АННОТАЦІЯ

Вступ: Цільова група НАТО HFM 081/RTG для «Психологічної та стресової підтримки під час сучасних військових операцій», сформована у 2002 році, складалася з понад 30 професіоналів, які представляли 19 різних країн членів НАТО та організації «Партнерство заради миру», включаючи професіоналів військової справи та цивільної оборони у сфері військової психологічної підтримки.

Метод: Цільова група зустрічалася на 10 заходах (початково як ET) та розглядала найкращі практики психологічної підтримки, які застосовували перед, під час та після операцій, засоби, які використовувалися для дослідження бойового духу підрозділу та клінічні інструменти, які використовуються у ряді країн НАТО та членів організації Партнерство заради миру для оцінювання, втручання та проведення тренінгів як для окремих осіб, так і для цілих груп перед, під час та після бойових завдань. Окрім цього, група провела міжнародне дослідження військових лідерів серед 16 країн щодо психологічного здоров'я під час операцій та була спонсором та партнером (разом із COMENDS - MP-WG) Симпозіуму НАТО HFM – 134 на тему: «Людський фактор у військових операціях: Стратегії військових лідерів для боротьби зі стресом та надання психологічної допомоги», який відбувся у Брюсселі у квітні 2006 року. Окрім цього, група видала серію порад для психологічної підтримки під час військових операцій у вигляді Порад для військових лідерів.

Результати: Звіт НАТО HFM 081/RTG про стрес та психологічну підтримку під час військових операцій, Поради для військових лідерів та інші Додатки (звіт про найкращі практики, тренінги, курси, описи засобів вимірювання бойового духу та клінічні інструменти для оцінювання, втручання та надання тренінгів перед, під час та після бойового завдання) є розроблені, щоби підтримати тих, хто відповідає за керівництво військовим персоналом під час військових операцій НАТО. Поради надають як логічне пояснення надання психологічної підтримки, так і стратегії для лідерів, яким поставили завдання підтримувати членів свого підрозділу. Зважаючи на цей баланс, можливо буде корисним включити ці поради в курс навчання як частину попереднього командирського курсу, як частину передбаченого навчання лідерів та тренінгів для молодшого складу. Ці поради також можна використати під час періоду перед бойовим завданням для підтримки лідерів, які от-от мають взяти на себе відповідальність за підрозділ на бойовому завданні. Країни запрошуються використовувати ці поради для задоволення специфічних потреб своїх навчань та заохочуються доповнювати ці поради інформацією, яка відображає їхню національну політику.

Ключові терміни

психологічна готовність, очікування, фактори стресу, навчання, психологічна готовність, оцінювання готовності, оцінювання бойового духу, методи, ефективність підрозділу, готовність сім'ї військових, психологічна підтримка, цикл бойового завдання, військові операції, боротьба зі стресом, ознаки та симптоми, рівень психологічної підтримки, допомога товаришів, неофіційна підтримка, офіційна підтримка, професійна підтримка, клінічні засоби, професійне скерування, спеціалісти в області психіатрії

Заключні примітки

¹ Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.

² Castro, C. A, Hoge, C. W. & Cox, A. L. (2006). Battlemind Training: Building Soldier Resiliency. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium.

³ Novosad, O. & Stepo, P. (2006). The Military Leader’s Role in Psychological Support During Deployment. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium.

⁴ Castro, C. A., Adler, A. B., McGurk, D. & Thomas, J. L. (2006). Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium.

⁵ Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications

⁶ Castro, C. A. et al. Leader Actions.

⁷ Cawkill, P. et al. The Military Leaders Survey.

⁸ Castro, C.A., et al. Leader Actions.

⁹ Wiens, T.W., & Boss, P. (2006). Maintaining family resiliency before, during, and after military separation. In C.A. Castro, A.B. Adler, and T.W. Britt (Eds.). Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat. Volume III: The Military Family (pp. 30-33). Praeger Security International: Westport, CT.

¹⁰ Cammaert, P. C.(2006). “Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader’s Perspective” Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium 24-26 April 2006

¹¹ Cotton, A. J. (2006). Technical evaluator report for NATO RTO HFM-134 Symposium, “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, Belgium 24-26 April 2006.

¹² Ibid.