

## Rola liderów wojskowych w sytuacjach stresu

Rola lidera w sytuacjach stresowych to trudne zadanie. Wymaga opanowania dużej ilości zmieniających się informacji wśród rosnącego tempa działań. Liderzy muszą ponadto skutecznie komunikować się z ludźmi, popychanymi do granic swoich możliwości. Zrozumienie zasad opanowania stresujących i traumatycznych sytuacji pomaga zwiększyć skuteczność liderów. Kiedy dzieją się złe rzeczy, liderzy mogą pomóc swoim ludziom, rozumiejąc, jak potwierdzić, że dostrzegają normalną w takich sytuacjach żalobę i wspierają przeżywanie jej. W sytuacjach stresu liderzy muszą również dbać o własne dobre samopoczucie, co w ostatecznym rozrachunku zapewnia skuteczność działania.

Ten dokument stanowi przegląd istotnych aspektów zarządzania w sytuacjach stresu, takich jak: skuteczna komunikacja, wczesne interwencje, wspieranie procesu przeżywania żaloby i opanowanie stresu.

### Komunikacja

Skuteczna komunikacja jest niezbędna podczas stresujących zdarzeń, zmniejsza stres personelu, zacieśnia relacje, poprawia funkcjonowanie i skuteczność operacji. Skutecznie komunikujący się liderzy poświęcają 90% czasu na słuchanie, a 10% na mówienie. Z drugiej strony nieodpowiednia lub niewystarczająca komunikacja sprzyja pogłoskom, szkodzi zaufaniu, zmniejsza wiarygodność i obniża morale. Oto zasady, które mogą ułatwić liderowi skuteczne komunikowanie się na temat stresujących sytuacji:

- Spodziewaj się potencjalnych stresorów i z góry zaplanuj, co zrobisz, gdy wystąpią.
- Niezwłocznie po stresującym incydencie przekaz informacje podwładnym.
- Przekazuj tylko prawdziwe informacje; powiedz, co wiesz, a czego nie wiesz.
- Jeżeli wymagane są dodatkowe informacje, obiecaj, że przekazesz je, kiedy tylko będą dostępne i wywiąż się z tego zobowiązania.

Ten dokument stanowi przegląd istotnych aspektów zarządzania w sytuacjach stresu, takich jak: skuteczna komunikacja, wczesne interwencje, wspieranie procesu przeżywania żaloby i opanowanie stresu.

- Powiedz ludziom, kiedy mogą oczekiwać uaktualnień i niezwłocznie je przekazuj; czasami nawet informacja, że nie ma żadnych nowości, może być pomocna.
  - Pytaj swoich ludzi, jak sobie radzą i wysłuchaj bez przerywania, co mają do powiedzenia.
- Reaguj z empatią, bez osądzania i krytykowania.
  - Zapewnij ludzi, że nie ma nic złego w sposobie ich odczuwania i jesteś tu po to, żeby pomóc.
  - Zachowuj spokój, kiedy ludzie okazują gniew; kiedy kogoś korygujesz, bądź stanowczy, ale zachowaj spokój.

### Wczesne interwencje

Po stresującej sytuacji liderzy mogą pomóc podwładnym, stosując ustalone metody wczesnych interwencji. Te zasady, często nazywane pierwszą pomocą psychologiczną (PFA), są opracowane z myślą o wszystkich, nie tylko o pracownikach ochrony zdrowia. PFA skupia się na zapewnianiu poczucia bezpieczeństwa, ułatwieniu ludziom zachowania spokoju, tworzeniu nadziei lub optymizmu, więzi z innymi i zachęty do polegania na sobie. Poniżej przedstawione są sposoby, w jakie lider może wykorzystać wczesne interwencje do wspierania swego personelu po stresującej sytuacji:

- Pomóż ludziom zaspokoić podstawowe potrzeby, tj. żywność, wodę i odpoczynek.
- Wysłuchaj ludzi, którzy chcą podzielić się swoimi historiami i odczuciami; pamiętaj, że nie ma jednego właściwego sposobu odczuwania danej sytuacji.
- Okazuj życzliwość i współczucie, nawet kiedy ludzie są trudni.
- Pomagaj ludziom zachować kontakt ze współpracownikami, przyjaciółmi i rodziną.
- Udzielaj praktycznych porad, kierując ludzi w stronę pomagania sobie samym.
- Angażuj ludzi w zaspakajanie ich własnych potrzeb.
- Przypominaj ludziom, że zarówno ty jak i inni jesteście tu po to, aby pomóc.

- Wspieraj dostęp personelu do innych usług (finansowych, usługi kapłańskiej, porad psychologicznych, itd.).
- Nie zmuszaj ludzi do opowiadania swoich przeżyć.
- Unikaj prostych zapewnień takich jak „wszystko będzie dobrze” lub „nie jest tak źle”.
- Nie mów ludziom, co twoim zdaniem powinni odczuwać, myśleć lub robić albo jak powinni byli zareagować wcześniej.
- Nie mów ludziom, dlaczego twoim zdaniem cierpią lub przeżywają ból.
- Nie obiecuj, jeżeli nie możesz dotrzymać słowa.
- Nie krytykuj zapewnianego wsparcia ani liderów wyższego szczebla.

## Żałoba

Liderzy odgrywają krytyczną rolę w dochodzeniu ludzi do siebie po stresującej sytuacji, szczególnie jeżeli zakończyła się źle lub niekorzystnie. Zrozumienie, jak ludzie reagują na stresujące lub tragiczne zdarzenia jest niezbędne dla skutecznego kierownictwa. Wczesne etapy żałoby mogą obejmować: fale smutku, nerwowości, uporczywe obrazy stresujących zdarzeń, izolację towarzyską i unikanie rzeczy, które przypominają ludziom o stresującym wydarzeniu. Niektórzy mogą odczuć żałobę z opóźnieniem, u innych może nie być oczywista. Pamiętaj, że ludzie inaczej przyswajają informacje w sytuacjach stresu. Dlatego skuteczną komunikacją (omówioną wcześniej) jest istotnym elementem pomagania ludziom w radzeniu sobie z żałobą. Poniżej przedstawiamy dodatkowe kroki, które lider może podjąć, aby ułatwić ludziom radzenie sobie z żałobą:

- Bądź widoczny dla swego personelu i przemawiaj w miejscach publicznych.
- Przekazuj dokładne i aktualne informacje.
- Twoje komunikaty muszą być proste i często powtarzane.
- Mów spokojnie i zachęcaj ludzi do współpracy.
- Zapoznaj się ze stanem istniejących i dostępnych zasobów.
- Zapewnij wytyczne ogólne, unikając mikrozarządzania.
- Stwarzaj rytuały oraz działania symboliczne i wspieraj ich użycie, pomagając one personelowi w żałobie.
- Przychodź na pogrzeby i ułatwiał personelowi udział w uroczystościach żałobnych, sprzyja to zdrowieniu; pozwól sobie przeżyć odczuwaną żałobę.
- Przetaw wspólne cele, aby nadać kierunek działaniom.
- Unikaj obwiniania innych; może to zwiększyć gniew i stygmatyzację.

## Opanowanie stresu

Aby lider mógł zapewniać innym właściwą opiekę, najpierw musi zająć się sobą. Innymi słowy, zmniejszenie stresu u innych wymaga dawania przykładu. Ponieważ zarządzanie jest niezbędne dla zapewnienia zorganizowanej i skutecznej pracy, sytuacje stresowe wymagają szczególnych środków, aby liderzy mogli radzić sobie z własnym stresem. Liderowi może być trudno przewidzieć, w jaki sposób wpłynie na niego konkretna stresująca sytuacja, ale można zmniejszyć trudności, realizując następujący plan:

- Ustal cykl pracy i odpoczynku dla siebie i przestrzegaj go.
- Zapewnij sobie miejsce do odpoczynku, z napojami i żywnością.
- Pij i jedz regularnie; dbaj o nawodnienie.
- Usiądź lub połóż się podczas przerw.
- Zadbaj o minimum 4 godziny snu w ciągu każdej doby; 7- 8 godzin to ilość idealna.
- Wracaj do domu, aby zjeść i odpocząć, kiedy tylko będzie to możliwe.
- W największym możliwym stopniu unikaj alkoholu i tytoniu.
- Unikaj kofeiny, ponieważ może zwiększyć stres, pogorszyć jakość snu i odwodnić.
- Wybierz zaufanego współpracownika, który jest w stanie ocenić twoją skuteczność i konsultuj się z nim codziennie.
- Komunikuj się w sposób jasny i optymistyczny, ale rozpoznawaj błędy, na użytek własny i innych - i koryguj je.
- Komplementy mogą być istotnymi motywatorami zmniejszającymi stres personelu.

Skuteczne zarządzanie wśród stresujących wydarzeń jest wynikiem przygotowania i realizacji ważnych zasad. Komunikacja, wczesne interwencje z użyciem PFA, wspieranie procesu przeżywania żałoby oraz opanowanie stresu personelu może zwiększyć skuteczność działania liderów i szanse na sukces misji.

## Dodatkowe źródła informacji

Arkusze faktów Centrum Badań Stresu Traumatycznego <https://www.cstsonline.org/fact-sheet-menu/fact-sheet-search>  
 Komunikacja dla liderów: Przewidywanie i reagowanie na stresujące zdarzenia  
 Pierwsza pomoc psychologiczna  
 Zarządzanie w okresie żałoby: Zarządzanie w obliczu tragedii  
 Opanowanie stresu dla liderów