

## Военное руководство в стрессовых ситуациях

Руководство в стрессовых ситуациях — нелегкое дело. Руководителю приходится быстро обрабатывать большие объемы постоянно поступающей информации, чтобы следить за быстро меняющейся обстановкой. Руководитель обязан эффективно взаимодействовать с подчиненными, которые зачастую находятся на пределе возможностей. Понимание принципов управления стрессовой и травмирующей ситуацией помогает руководителю работать более эффективно. Когда случается что-то плохое, руководители смогут помочь подчиненным, если будут замечать нормальную для таких ситуаций печаль и скорбь и поддерживать переживающих это состояние. В стрессовых ситуациях руководитель также обязан заботиться о собственном состоянии, чтобы и в дальнейшем иметь возможность руководить эффективно.

Этот документ рассматривает важные аспекты руководства в стрессовых ситуациях, включая эффективные коммуникации, раннее вмешательство, поддержка при скорби и печали, а также контроль стресса.

### Коммуникации

Эффективные коммуникации в стрессовой ситуации имеют большое значение: они уменьшают эмоциональное напряжение, создают взаимопонимание, улучшают функционирование и являются важным фактором, способствующим оперативному успеху. Руководители, владеющие эффективными методами общения, 90% времени слушают, и только 10% времени говорят. С другой стороны, неэффективное или вовсе отсутствующее общение дает пищу для слухов, порождает недоверие и вредит боевому духу. Следующие принципы помогут руководителю эффективно общаться с подчиненными в стрессовых ситуациях:

Этот документ рассматривает важные аспекты руководства в стрессовых ситуациях, включая эффективные коммуникации, раннее вмешательство, поддержка при скорби и печали, а также контроль стресса.

- Предвидьте потенциальные факторы стресса и заранее планируйте, что вы скажете.
- Предоставляйте информацию как можно скорее после события, которое вызвало стресс.
- Говорите только правду; честно сообщайте, что вам известно и что неизвестно.
- Если информации недостаточно, обещайте выяснить подробности и выполните обещанное.
- Объявляйте людям, когда ожидаются следующие новости, и сообщайте новости в обещанное время. Иногда лучше сообщить, что новой информации не поступило, чем молчать.
- Спрашивайте людей о том, как идут дела, и слушайте их не перебивая.
- Отвечайте с эмпатией, не судите и не критикуйте.
- Доносите до людей, что испытывать чувства и эмоции — это нормально, и что вы готовы им помочь.
- Сохраняйте спокойствие, если люди проявляют гнев. Укажите, куда человеку следует обратиться — твердо, но без раздражения.

### Раннее вмешательство

В стрессовой ситуации руководители могут помочь подчиненным, используя разработанные принципы раннего вмешательства. Такие принципы иногда называются психологической первой помощью (ППП) и могут применяться всеми, а не только медиками. ППП направлена на то, чтобы создать у людей чувство безопасности, помочь им успокоиться, создать атмосферу оптимизма и надежды, поощрить уверенность в собственных силах. Вот как руководитель может применять ППП после стрессовой ситуации:

- Обеспечивайте базовые потребности людей: они должны пить, есть и отдыхать.

- Слушайте, когда люди делятся своими историями и своими эмоциями. Помните, не бывает правильных и неправильных эмоций.
- Будьте дружелюбны и сострадательны, даже если собеседник несдержан.
- Помогайте людям оставаться на связи с коллегами, друзьями, семьей.
- Предлагайте практически реализуемые способы самопомощи.
- Задействуйте людей для удовлетворения их собственных потребностей.
- Напоминайте, что вы и другие здесь для того, чтобы помогать.
- Помогайте подчиненным получать доступ к необходимым услугам (финансовым, психологическим) и общению со службами религиозной поддержки.
- Не принуждайте людей делиться своими историями.
- Избегайте простых фраз, таких как «все будет хорошо» или «все не так плохо».
- Не говорите людям, как им, по вашему мнению, следует думать и чувствовать, и как они должны были реагировать.
- Не высказывайте свое мнение по поводу причины чужих страданий.
- Не давайте обещаний, которые не можете выполнить.
- Не критикуйте вышестоящее руководство или службы поддержки.

### **Печаль и скорбь**

Руководители играют ключевую роль, помогая людям восстановиться после стрессовой ситуации, особенно если она имела неблагоприятные или тяжелые последствия. Понимание механизма реакции на стрессовые трагические события критически необходимо для эффективного руководства. Ранние стадии переживания горя могут проявляться в виде накатывающих волн печали, раздражительности, навязчиво встающих перед глазами картин произошедшего, стремления уединиться и избегания напоминаний о трагическом событии. У некоторых людей печаль и скорбь проявляются не сразу, а по некоторым вообще не видно, что они скорбят. Помните: в стрессовой ситуации люди воспринимают и реагируют на информацию не так, как в обычной жизни. Поэтому эффективное общение (см. выше) очень важно, когда вы помогаете людям справиться с горем. Вот несколько советов руководителю для помощи людям, переживающим горе:

- Будьте на виду у подчиненных, выступайте там, где вас видят все.
- Предоставляйте достоверную и своевременную информацию.
- Говорите просто и много раз повторите сказанное.
- Говорите спокойно, поощряйте совместную работу.
- Знайте, какие ресурсы доступны и в каком они состоянии.
- Осуществляйте общее руководство без мелочных указаний.
- Создавайте или поощряйте ритуалы и традиции, которые помогают подчиненным пережить горе.
- Посещайте мемориальные мероприятия и предоставляйте подчиненным такую возможность. Это лечит. Разрешайте себе чувствовать печаль и скорбь.
- Ставьте общие цели, чтобы люди знали, в каком направлении действовать.
- Не обвиняйте других: такие обвинения усиливают злобу и стигму.

### **Контроль и преодоление стресса**

Чтобы руководитель мог заботиться о подчиненных, он обязан сначала позаботиться о себе. Иными словами, чтобы научить людей контролировать стресс, вы должны показать на личном примере, как это делать. Поскольку руководство критически важно для организованной и эффективной работы, в ситуациях высокого стресса руководители должны принимать особые меры для борьбы с собственным стрессом. Хотя трудно предугадать, какое влияние окажет на руководителя конкретная ситуация, изложенные ниже советы помогут уменьшить трудности.

- Установите для себя график работы и отдыха и следуйте ему.
- Обеспечьте себе место для отдыха, где есть еда и питье.
- Пейте и ешьте по регулярному графику. Избегайте обезвоживания.
- Во время перерывов в работе сидите или лежите.
- Спице не менее 4-х часов в течение каждых 24 часов, лучше 7–8 часов.
- Если возможно, возвращайтесь домой, чтобы поесть и поспать.
- Насколько это возможно, избегайте алкоголь и табак.
- Ограничивайте кофеин, потому что он может повысить стресс, нарушить сон и вызвать обезвоживание.

- Найдите надежного сотрудника, который может оценить уровень вашей эффективности, и ежедневно консультируйтесь с ним.
- Общайтесь с людьми ясно, четко и оптимистично; заметив ошибку у себя или других, обязательно исправляйте.
- Похвала может снижать стресс и быть мощным мотиватором для ваших подчиненных.

Эффективное руководство во время стрессовых ситуаций — результат подготовки и проведения в жизнь важных принципов. Коммуникации, скорая ППП, поддержка подчиненных в период скорби и печали, и контроль собственного стресса повышают эффективность действий руководителей и шансы на успешное выполнение задания.

## Дополнительные ресурсы

Информационные листки, выпущенные Центром изучения травматического стресса

<https://www.cstsonline.org/fact-sheet-menu/fact-sheet-search>

Коммуникации командного состава: как предвидеть стрессовые ситуации и реагировать на них (Leadership Communication: Anticipating and Responding to Stressful Situations)

Психологическая первая помощь (Psychological First Aid)

Лидерство в горе: как руководить после трагедии (Grief Leadership: Leadership in the Wake of Tragedy)

Самоконтроль лидеров в стрессовых ситуациях (Leadership Stress Management)