

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР
ГУМАНІТАРНИХ ПРОБЛЕМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ



ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ

Методичний посібник

Київ – 2022

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР
ГУМАНІТАРНИХ ПРОБЛЕМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ

Методичний посібник

Київ – Одеса
Фенікс
2022

УДК 159.96:351.74
К 55

*Рекомендовано до видання науковою радою
Науково-дослідного центру гуманітарних проблем Збройних Сил України
(протокол № 6 від 27 червня 2022 р.)*

Рецензент:

Чепелева Н. В. – доктор психологічних наук, академік НАПН України, професор, заступник директора з науково-дослідної роботи Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Кокун О. М. та ін.

К55 **Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій : метод. посіб. / О. М. Кокун, В. В. Клочков, В. М. Мороз, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська. – Київ-Одеса : Фенікс, 2022. – 128 с.
ISBN 978-966-928-814-1**

У методичному посібнику викладено сучасні теоретичні основи формування психологічної стійкості військовослужбовців з урахуванням стресорів їх професійної діяльності, чинників та гендерних особливостей психологічної стійкості. Представлено практичний досвід щодо формування психологічної стійкості особового складу в арміях провідних країн світу.

Методичний посібник може бути використано в практичній роботі командирів підрозділів, офіцерів з МПЗ, сержантів та психологів як додатковий методичний матеріал з підготовки військових частин (підрозділів) Збройних Сил України до виконання завдань в умовах реальної небезпеки (в умовах бойових дій).

УДК 159.96:351.74

ISBN 978-966-928-814-1

© О. М. Кокун, В. В. Клочков, В. М. Мороз,
І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, 2022

ЗМІСТ

Передмова	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	6
2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	8
2.1. Сучасні наукові підходи до розуміння змісту феномену «психологічна стійкість»	8
2.2. Стресори професійної діяльності військовослужбовців.	13
2.3. Фізіологічна стійкість як фундамент психологічної	17
2.4. Фактори психологічної стійкості.	19
2.5. Гендерні особливості фізіологічної / психологічної стійкості	20
2.6. Аеробні та силові тренування як фактор формування фізіологічної стійкості військовослужбовців	23
2.7. Стійкість до високих і низьких температур	24
3. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В АРМІЯХ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ	27
3.1. Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії США . . 29	
3.2. Керівництво для командирів армії США з формування психологічно стійких солдатів (The Leader’s Guide to Building Resilient Soldiers).	37
3.3. Дії командира для підвищення стійкості солдата в бою	41
3.4. Діяльність військових організацій США та цільові програми зі зміцнення психологічної стійкості військовослужбовців	53
3.5. Формування психологічної стійкості у військовослужбовців сил спеціального призначення (Building Resilience as a Special Forces Soldier).	58
3.6. Тренінг психологічної стійкості для сержантського складу армії США. . . 60	
3.7. Практичне керівництво щодо забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії Австралії	72
3.7.1. Розуміння психологічної стійкості	72
3.7.2. Забезпечення психологічної стійкості підрозділу	81
3.7.3. Підвищення психологічної стійкості та продуктивності командира. . . 98	
4. МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РІВНЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ (О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська)	111
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	113
ДОДАТКИ	120

ПЕРЕДМОВА

Специфіка службової діяльності військовослужбовців Збройних Сил України зумовлює виражену потребу формування й зміцнення психологічної стійкості особового складу до негативного впливу різних чинників при виконанні службових завдань, особливо в бойових умовах. Психологічна стійкість дозволяє вчасно та адекватно реагувати на чисельні складнощі, непередбачені зміни обстановки шляхом оптимального зниження рівня страху, тривоги, напруги, а також контролю емоційних проявів у цілому. Вона дозволяє запобігти ризикованій для здоров'я поведінці та забезпечує ефективне виконання службових завдань.

Психологічна стійкість фахівця посідає одне із центральних місць у психологічних дослідженнях. *Психологічна стійкість* – це здатність окремих людей, команд і організацій адаптуватися, відновлюватися та процвітати в ситуаціях ризику, викликів, небезпеки, складності та негараздів. Стійкість не є статичним станом – це процес, який є гнучким, здатним до тренування, і передбачає взаємодію між індивідом, його життєвим досвідом та поточним життєвим контекстом.

Формування у військовослужбовців психологічної стійкості до психотравмуючих факторів сучасних бойових дій є одним з основних завдань психологічної підготовки особового складу. Командири, в цілому, розуміючи важливість підготовки своїх підлеглих до бойових завдань, нажаль, часто недооцінюють важливість психологічної стійкості у цьому процесі.

Відкриті публікації та наявна статистика феномену психологічної стійкості переконливо доводять необхідність її формування та забезпечення у військовослужбовців. Наприклад, за період Першої світової війни в армії США від психічного перенапруження і бойових стресів постраждало майже 100 000 військових, за період Другої світової війни – 1 мільйон осіб. Під час війни в Кореї незворотні психологічні втрати американських військ склали 4, а у В'єтнамі – 7 осіб на кожні 1000 вій-

ськовослужбовців. У період війни Ізраїлю проти Лівану 9 % ізраїльських солдатів і офіцерів були виведені зі строю через психологічну нестійкість і втрати бойової активності.

В Іраксько-Кувейтському конфлікті загальні психологічні втрати іракських військових після масованих бойових ударів американської авіації протягом перших 3-х діб склали в регулярній армії – 45%, серед ополченців-непрофесіоналів – 68-70%.

На думку військових психологів-науковців, при достатній психологічній стійкості військовослужбовців і володінні ними прийомами і методами психічної саморегуляції більше половини вражених можуть бути повернені в стрій через 1-3 доби. Психологи США прогнозують, що в сучасній війні до 50 % всіх втрат можуть скласти психогенні.

Метою даного посібника, насамперед, став аналіз зарубіжного досвіду щодо системи підготовки військовослужбовців, спрямованої на забезпечення формування в них психологічної стійкості, мінімізацію негативних наслідків перебування в бойовій обстановці та реінтеграцію їх у суспільство.

Проблема забезпечення психологічної стійкості українських військовослужбовців нині набула особливої актуальності. Реалії сучасної війни вимагають відповідних змін у психологічній підготовці військовослужбовців. Підходи до формування та програми забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армій провідних країн світу, а також спрямовані на це методи та заходи, мають бути вивчені, проаналізовані та скориговані з метою подальшого використання в системі психологічної підготовки військовослужбовців Збройних Сил України.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Головна роль на війні належить солдатів. Формування у військовослужбовців необхідних якостей та навичок досягається в процесі психологічної підготовки, яка проводиться під час індивідуальної та колективної підготовки за предметами бойової підготовки.

1.2. Психологічна підготовка особового складу – це цілісний і організований процес формування у військовослужбовців психічної стійкості і психологічної готовності до дій у бою, в складних умовах, в обстановці, що різко змінюється, під час тривалої нервово-психічної напруги, подолання труднощів, пов'язаних із виконанням військового обов'язку в мирний і воєнний час.

1.3. Психологічна підготовка особового складу організовується і проводиться з метою досягнення військовослужбовцями та підрозділами здатності витримувати високі нервово-психологічні навантаження і діяти за призначенням для виконання бойових завдань у складних умовах.

1.4. Метою психологічної підготовки є формування в особового складу психічної стійкості та психологічної готовності до бою (виконання завдань за призначенням).

1.5. Основними завданнями психологічної підготовки є:

- формування у військовослужбовців психологічної стійкості до психотравмуючих факторів сучасних бойових дій;
- створення психологічних передумов високої бойової активності особового складу;
- підготовка військовослужбовців до виконання бойових завдань;
- адаптація військовослужбовців до бойових умов, їх навчання основним способам самозахисту;
- формування впевненості особового складу в своїх силах (діях);
- підготовка військовослужбовців до дій в умовах відриву (віддаленості) від основних сил;

- навчання особового складу методам самодіагностування саморегуляції, самопомоги та взаємодопомоги з метою попередження їх психологічної травматизації.

1.6. Виконання задач психологічної підготовки здійснюється командирами військових частин (підрозділів) за допомогою комплексу заходів щодо:

- формування мотивів (мотивації) на виконання поставлених задач під час бойового навчання;
- створення психологічних факторів (ризиків) та моделювання бойових дій, яке відповідає реальній бойовій обстановці;
- формування емоційно-вольової стійкості і методів подолання проявів страху та протистояння паніці та іншим проявам реакцій на психотравмуючі фактори;
- засвоєння прийомів групової взаємодії, подолання конфліктних ситуацій, набуття навичок психологічної саморегуляції та вміння надавати необхідну психологічну допомогу іншим військовослужбовцям.

1.7. Командиру підрозділу при плануванні психологічної підготовки своїх підлеглих необхідно підібрати і визначити відповідні методи психологічної підготовки згідно з темами і метою занять предметів бойової підготовки.

2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

2.1. Сучасні наукові підходи до розуміння змісту феномену «психологічна стійкість»

Розуміння психологічної стійкості та її компонентів українськими науковцями

Проблема психологічної стійкості до стресогенних чинників професійної діяльності представників ризиконебезпечних професій знаходиться у фокусі уваги значної кількості досліджень українських та зарубіжних фахівців. Науковцями вже напрацьовано велику емпіричну базу результатів всебічних досліджень цього феномену, створено теоретико-методичні моделі з детальним описом їх практичного застосування.

У контексті сучасних досліджень, в українській науковій літературі психологічна стійкість розглядається як якість особистості, що дає змогу протистояти життєвим труднощам, несприятливому тиску обставин, зберігати здоров'я та працездатність під час різних випробувань. Серед окремих аспектів психологічної стійкості дослідниками (Корольчук та Крайнюк, 2009) виділяються: врівноваженість (здатність утримувати рівень напруги, не доводячи організм та психіку до руйнівного стресу), стабільність (постійний рівень настрою) та опірність (здатність зберігати свободу поведінки та вибору способу життя).

Тімченко (1995) в понятті психічної стійкості вбачає характеристику адекватності психічного стану діяльності фахівця, яка дає йому можливість підтримувати максимальну працездатність у різноманітних, у т. ч. і напружених ситуаціях, досягаючи успіху в межах життєвої стратегії. Мова йде про здатність фахівця успішно протистояти умовам, які можуть негативно вплинути на його працездатність. З одного боку, ця стійкість є достатньо стабільною. З іншого боку, вона передбачає обов'язковість

взаємного розвитку і відповідності вимогам діяльності не лише суб'єктивно-діяльнісних характеристик, а й індивідуальних, особистісних, найбільш типових та самобутніх, які характеризують особистість як неповторну індивідуальність. Отже, від рівня розвитку психічної стійкості безпосередньо залежить рівень професіоналізму фахівців.

Стійкість, перш за все, виявляється у здатності системи відновлювати позитивні психічні стани (Аршава, 2007). Авторка узагальнює багатозначність уявлень про стійкість, спираючись на різні її визначення: стійкість як відсутність значних змін впродовж часу; стійкість до стресів як здатність повертатися у початковий стан після його порушення тощо.

Зазначається, що в психологічній стійкості, як складній якості особистості, поєднані: врівноваженість (рівновага); стійкість, стабільність (постійність); опірність (резистентність). Цей набір складових представляє всі рівні організації людини, рівні її буття: біологічний, психологічний і соціальний (Крайнюк, 2007).

Деякими авторами психологічна стійкість розглядається як сукупність адаптаційних процесів, що забезпечують інтегрованість особистості в плані збереження узгодженості основних функцій, стабільність їх виконання. Причому, стабільність виконання не обов'язково передбачає стабільність структури функцій, а швидше припускає її достатню гнучкість (Стельмашук, 2019). Також психологічна стійкість може розумітися як мінлива рівновага всіх особистісних структур, що свідчить про гнучкість та пластичність їх «психічного матеріалу», про здатність індивіда до самоорганізації та саморегуляції власної поведінки (Левенець, 2017).

Психологічна стійкість вважається цілісною, інтегральною характеристикою особистості, яка виявляється в адаптаційних реакціях щодо несприятливого впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, оптимальній моделі поведінки відповідно до об'єктивних вимог, саморегуляції, саморозвитку та самокорекції. Функціональною ознакою психологічної стійкості є продуктивність (успішність) діяльності. Відповідно, професійною стійкістю є здатність особистості витримувати специфічні (стресові) психологічні впливи професійної діяльності зі збереженням високої ефективності її виконання (Левенець, 2017).

За Грициною (2018), психологічна стійкість є цілісною характеристикою особистості, яка забезпечує її стійкість до фрустрації і стресогенного впливу складних ситуацій. Така стійкість виробляється і формується одночасно із розвитком особистості і залежить від типу нервової системи

людини, досвіду особистості, набутого в тому середовищі, де вона розвивалася, від вироблених раніше навичок поведінки і дій, а також від рівня розвитку основних пізнавальних структур.

Згідно з наказом Головнокомандувача Збройних Сил України № 305 від 18.10.2021 р. «Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення особового складу Збройних Сил України», **психологічна стійкість** визначена, як *здатність особи підтримувати необхідний рівень психологічної готовності протягом визначеного часу в конкретних умовах обстановки та швидко відновлювати свій психоемоційний стан після екстремальних (кризових) ситуацій*.

Дослідження показали, що психологічна стійкість військовослужбовців зумовлена її структурними компонентами та рівнями їх сформованості, які впливають на адекватність дій військовослужбовця в умовах надзвичайної ситуації (Неурова, 2019). До таких структурних компонентів психологічної стійкості відносять емоційний, вольовий та інтелектуальний. Залежно від характеру діяльності і зовнішніх причин, ці компоненти можуть посідати різні «рангові місця» (Нечипоренко, 2014).

Дослідники в якості компонентів психологічної стійкості визначають ціннісно-смысловий, рефлексивний, когнітивний, мотиваційно-поведінковий, вольовий, емоційний, біопсихічний, психомоторний тощо (Левенець, 2017; Неурова та ін., 2016). Коқун ті ін. (2022) в якості компонентів психологічної стійкості визначають 6 компонентів – морально-психологічний, мотиваційний, когнітивно-оцінний, емоційний, вольовий та індивідуально-особистісний.

Психологічна стійкість та її чинники в зарубіжних дослідженнях

В армії США доктрина та стратегія управління людським капіталом розглядає людський фактор як ключовий у забезпеченні високої боєздатності збройних сил. Серед п'яти основних стратегічних пріоритетів побудови збройних сил країни, що входять до плану розвитку армії, два належать до особового складу: підготовка командної ланки з високим ступенем адаптивності та навчання високопрофесійних солдатів.

Як основа підтримки високої боєздатності військовослужбовців розглядається система психологічної стійкості (resilience) до негативних травмуючих факторів професійної діяльності.

Оперативною групою Американської психологічної асоціації із забезпечення стійкості у відповідь на тероризм, *психологічну стійкість* визначено як «процес успішної адаптації до різного роду травм, трагічних ситуацій, загроз та інших значних джерел стресу».

У науковій літературі, поряд з поняттям психологічної стійкості, науковці іноді використовують такі поняття як «стійкість до травми», «резилієнс», «резилієнтність», «психологічна пружність», «стресостійкість», «життєстійкість», «життєздатність» тощо. Однак необхідно чітко розмежовувати резилієнс зі стресостійкістю, життєстійкістю, копінгом та посттравматичним зростанням і не вживати їх як синоніми резилієнсу.

На сьогоднішній день дослідження психологічної стійкості/резилієнсу людини є одним із пріоритетних напрямків світової психології. У США та Європі накопичено значний досвід таких досліджень. Збільшення кількості досліджень резилієнсу останніми роками супроводжується переоцінкою його концепту, тому українські та зарубіжні дослідники відзначають появу проблеми єдиного розуміння резилієнсу як стійкості – (resilience) (від латинського *resilire* – «відстрибувати», «відскок»).

Аналізуючи англійську та українську наукову літературу можна зробити висновок про те, що існують як розбіжні, так і спільні моменти в термінологічному змісті резилієнсу. Як в англійській, так і в українській літературі резилієнс належить до категорії позитивної адаптації та пристосування, йому передують травматична подія або стресовий вплив. Тобто, переважає визначення резилієнсу як динамічного процесу. Разом із тим, в українській літературі траєкторія резилієнсу тлумачиться, переважно, як стійкість до стресу, підтримання нормального функціонування в умовах психотравмуючого впливу, в той час як в англійській літературі – як повернення до попереднього рівня функціонування, швидкого відновлення (Ассонов та Хаустова, 2019).

Більшість зарубіжних науковців зауважують на процесуальності резилієнсу, що пояснюється поступовим переходом від більш ранньої концепції резилієнсу як особистісної риси до концепції резилієнсу як динамічного процесу (Ten Have та Rosenbaum, 2018; Stainton та ін., 2018). Процес починається з травматичної події та спрямований на подолання проблеми, повернення до попереднього рівня функціонування або ж посттравматичного зростання (Sanderson та Brewer, 2017).

Отже, за терміном «resilience» в зарубіжній літературі закріплено розуміння здатності людини до подолання труднощів у несприятливих

життєвих обставинах, здатності підтримувати психологічну рівновагу під час потенційно небезпечних ситуацій.

Резилієнс – це адаптивний динамічний процес повернення до початкового психосоціального функціонування після певного періоду дезадаптивного функціонування внаслідок дезорганізуючої дії психотравмуючих факторів.

До чинників резилієнсу Masten та ін. (2006) відносять ознаки та навички, що описують здатність людини до адекватної адаптації, навіть за несприятливих чи загрозливих обставин. Чинники резилієнсу мають свої поведінкові кореляти, що зумовлюють позитивну взаємодію індивіда та середовища. До них можна віднести, наприклад, товарицькість, врівноваженість та самостійність, комунікативні навички та навички вирішення проблем. Зокрема, прогнозування резилієнсу базується на таких групах факторів: 1) особистісні якості (позитивне ставлення до себе, стабільні параметри когнітивної та емоційної сфер); 2) наявність довірчих відносин із кимось із родичів та друзів; 3) наявність соціальної підтримки (Werner, 1995).

Загалом, зарубіжними фахівцями виділяються такі *основні чинники психологічної стійкості*:

- турботливі стосунки всередині та поза сім'єю, які створюють любов і довіру, є прикладом для наслідування, заохочують і заспокоюють;
- здатність складати реалістичні плани та реалізовувати їх;
- впевненість у собі;
- комунікативні навички та навички вирішення проблем;
- здатність керувати емоціями.

Також важливо враховувати, що психологічна стійкість – це динамічний процес, що включає взаємодію між чинниками ризику і компенсаторними чинниками протягом усього життя. Наприклад, як показали дослідження, незважаючи на щоденні стреси бідності, насильства та політичної нестабільності, афганські студенти та їхні викладачі мають стійкість завдяки вірі в те, що негаразди можна подолати, дотримуючись культурних життєвих цінностей, життєвих цілей та щоденної завзятості. Такі цінності необхідні і в армії, оскільки військовослужбовці повинні зберігати щоденну завзятість у ході інтенсивної військової підготовки та розділяти спільні цілі – захищати, віддаючи себе служінню Батьківщині.

Але психологічна стійкість – це не тільки спосіб мислення. Наукові дослідження показали, що вегетативна регуляція, що вимірюється варіабельністю серцевого ритму, може бути показником стійкості та здатності адаптуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються (Shaffer та ін, 2014; Thayer та ін., 2009). Ключову роль у розвитку психологічної стійкості через біологічну реакцію на стрес також відіграють генетичні і нейрохімічні чинники.

Отже, *психологічна стійкість* військовослужбовця являє собою *одночасно і процес, і результат* – багатовимірну конструкцію, в якій особистість, характеристики зовнішнього впливу та соціальне середовище (військове та сімейне) розглядаються як однаково важливі.

Існують як *стійкі результати* (наприклад, в умовах серйозних бойових травм у військовослужбовця може не виникати жодних проблем із психічним здоров'ям або значних проблем у функціонуванні), так і *стійкі процеси* (механізми, що створюють стійкі результати), які змінюються протягом життя, оскільки змінюються вимоги, обставини та самі військовослужбовці.

Стійкість військовослужбовця *реалізується* як успішна адаптація до бойової обстановки або відновлення після бойової травми і залежить від характеру травми та ступеня впливу бойових подій. При цьому, порівняння стійкості окремих людей без урахування мінливості впливу травми є недоцільним.

2.2. Стресори професійної діяльності військовослужбовців

Професія військового належить до категорії стресогенних. Навіть у повсякденній діяльності військовослужбовця існує чимало стресорів, які можуть зумовлювати виникнення негативних психічних станів.

Аналіз сучасних умов військової служби показує, що в більшості військовослужбовців служба проходить у доволі неспокійній, емоційно напруженій атмосфері, що вимагає постійної уваги і контролю за діяльністю. А в бойовій обстановці ця напруженість зростає в геометричній прогресії (Грицевич та ін., 2018). Успішність військово-професійної діяльності залежить не тільки від рівня спеціальних знань та навичок військового фахівця, а й вимагає від нього психологічної стійкості, швидкої концентрації уваги, пам'яті, мислення, позитивної мотивації та певних особистісних якостей.

Динамічність психологічної стійкості військовослужбовця визначається як ступенем впливу зовнішніх стресогенних чинників, так і домінуванням однієї, або кількох складових психологічної стійкості для подолання психічної напруги в конкретній ситуації.

Низка авторів пропонує класифікувати *стресори професійної діяльності військовослужбовців* таким чином:

I. За характером психосоціальної мотивації:

1. *Стресори повсякденної напруженої професійної діяльності.* Сюди входять особливості різних сфер діяльності, регламентовані наказами, нормативними документами, військова дисципліна (визначений режим життя, нормативне регулювання взаємовідносин), яка є всеохоплюючою та жорсткою, жорсткі покарання за недотримання дисципліни та невиконання наказів, а також відносно нечасте позитивне стимулювання (подяки і нагороди); збільшені фізичне та психічне навантаження та ін.

2. *Стресори діяльності в екстремальних умовах.* Під екстремальними умовами розуміються: надзвичайні обставини – кризові ситуації соціально-політичного характеру; надзвичайні ситуації техногенного, екологічного та природного характеру; надзвичайні події кримінального характеру; ООС/АТО, війна, військові операції.

3. *Стресори сімейного життя* (любов, розлучення, одруження, народження дитини, смерть або хвороба близьких людей та ін.).

4. *Стресори морально-етичного характеру* (докори совісті, відповідальність за життя і здоров'я як невинних людей, так і ворогів, необхідність застосування зброї та інших засобів ураження).

5. *Стресори соціальних умов змішаного походження:* тривала ізоляція від звичного оточення (військовий контракт, мобілізація, перебування в заручниках (в полоні)), необхідність піти у відставку і адаптуватися до інших умов життя, ротація, сексуальна дисгармонія, хвороби, необхідність хірургічного втручання, незадоволені матеріальні потреби та ін. Вищевказані стресори можуть відрізнятися між собою за часом дії і за характером впливу на організм людини.

II. За часом дії:

1. *Стресори з короткочасною дією* (від декількох годин до декількох діб): такі, що викликають тривогу і страх (озброєний противник, захоплення противником товаришів по службі, дії в умовах, пов'язаних з великими людськими втратами, з реальною загрозою для життя); такі, що викликають неприємні фізичні відчуття (біль, втома,

обумовлені несприятливими метеоекологічними умовами); стресори темпу і швидкості (необхідність переробити великий потік інформації та прийняти рішення, необхідність проявити граничну швидкість і швидкість руху); відволікання уваги (тактичні маневри противника); стресори невдалих дій (прорахунок в оцінці ситуацій, помилка в техніці руху) та ін.

2. *Стресори з тривалою дією* (від декількох місяців до декількох років): тривалі навантаження, що зумовлюють втому (тривалі чергування на блок-постах, взводних опорних пунктах, ротних опорних пунктах, пов'язані з певним ризиком і небезпекою, охорона цінностей, особливих об'єктів, монотонність умов праці, необхідність постійно виконувати вимоги командирів в обмежені терміни і т. ін.); ізоляція (служба у військових підрозділах, пов'язана з тривалим відривом від сім'ї і звичних умов, тривалі відрядження в зону бойових дій та ін.; військові конфлікти (ведення тривалих бойових дій)).

III. За характером впливу на органи чуття людини (військовослужбовця):

1. *Стресори візуально-психічного ряду* (смерть близьких, товаришів по службі, контакт з великою кількістю поранених, покалічених, людей, що панікують; руйнування будівель, техніки, споруд, ландшафту; пожежі, вибухи; вигляд тіл загиблих, крові та ін.).

2. *Стресори слухового ряду* (гул, рев, гуркіт, стрільба тощо).

3. *Стресори дотиково-нюхового ряду* (вібрація, удари повітряної хвилі, струси, запахи газу і тіл загиблих, холод, спека, електричний струм та ін.).

Наведена класифікація стресогенних факторів досить умовна, і в кожній конкретній області ці чинники переплітаються і впливають на особистість в комплексі (Кокун та ін., 2015).

Тімченко (2000) розподіляє стресори професійної діяльності військовослужбовців офіцерського складу на дві основні групи:

1) суб'єктивні (індивідуальні), які пов'язані: з особливостями особистості, віком (молоді співслужбовці більше схильні до стресу), системою життєвих цінностей, переконаннями, способами і механізмами індивідуального психологічного захисту, з особистим ставленням до виконуваних видів службової діяльності, міжособистісною взаємодією в колективі, членами своєї сім'ї. Сюди можна віднести і високий рівень очікування результатів своєї службової діяльності, високий рівень відданості мо-

ральним принципам, проблему відповіді на прохання відмовою і сказати «ні», схильність до самопожертви тощо. Дуже важливо пам'ятати, що найбільше схильні до стресу і, відповідно, першими виходять зі строю, як правило, найкращі фахівці – ті, хто найбільш відповідально ставляться до своєї службової діяльності, переживають за честь свого підрозділу, вкладають в нього душу;

2) об'єктивні (ситуаційні) безпосередньо пов'язані зі службовими обов'язками, наприклад: зі збільшенням службового навантаження, недостатнім розумінням своїх посадових обов'язків, неадекватною соціальною та психологічною підтримкою, відсутністю заохочувальної оцінки з боку безпосередніх начальників тощо.

Оперативний стрес під час виконання бойових завдань може виявлятися в різних формах у вигляді окремих або комбінованих ефектів фізичних навантажень, когнітивних перевантажень, обмеження сну, енергетичної недостатності, змін в оперативному середовищі, а також емоційного та психологічного стресу. Навколишнє середовище також може негативно впливати на стресостійкість. Холодовий стрес обмежує спритність дрібної моторики та чутливість до дотиків, знижує пильність, настрій та збільшує напругу. Екстремальна спека в поєднанні з фізичним навантаженням та підвищенням температури тіла може негативно впливати на серцево-судинну та ендокринну системи, що призводить до зниження працездатності.

Володіння високим рівнем фізичної підготовки та наявність когнітивних здібностей недостатньо для досягнення успіху та підтримки переваги над супротивником. Військові операції піддають військовослужбовців впливу різних стресових факторів, включаючи високі навантаження, суворі та небезпечні умови, а також невизначеність, які можуть знижувати ефективність діяльності.

Відповідно до сучасних підходів, виділяються п'ять ключових аспектів стійкості: фізіологічна та психологічна стійкість, статеві відмінності стійкості, внесок аеробних та силових тренувань у стійкість, термостійкість та роль для формування стійкості генетики та виховання (рис. 2.1, подано мовою оригіналу). Взаємозв'язок цих п'яти аспектів показує необхідність міждисциплінарного підходу до розуміння та формування стійкості до зовнішніх впливів підвищення ефективності військової служби. Нижче викладемо думки провідних світових учених щодо кожного з цих аспектів.

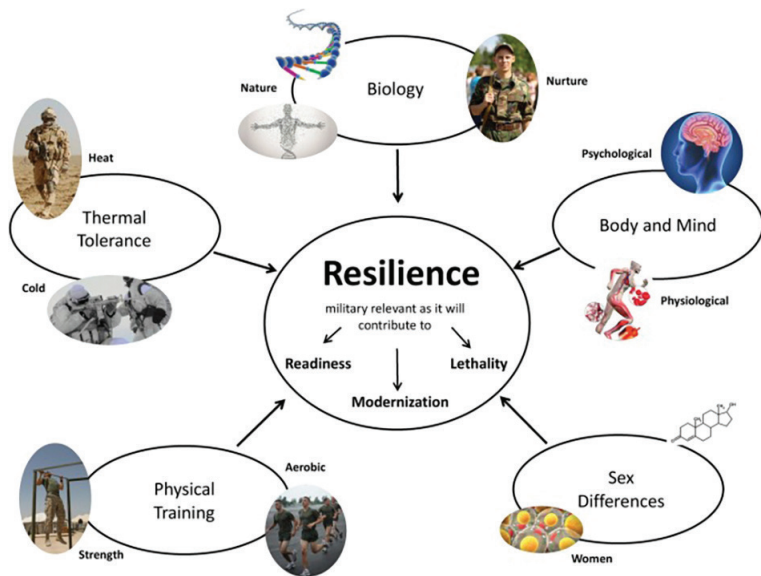


Рис. 2.1 – Ключові аспекти стійкості

2.3. Фізіологічна стійкість як фундамент психологічної

Фізіологічна стійкість як фундамент психологічної стійкості (за Хільде К. Тейсн, Норвегія)

Стандарти профвідбору військовослужбовців, насамперед, орієнтуються на фізіологічну стійкість. Якщо розглядати успіх снайпера у враженні цілі, то здатність справлятися зі стресом дуже впливає на результативність. Однак ця навичка, якій можна навчитися, завжди є другорядною після фізичних показників снайпера, які мають вирішальне значення для успіху у військовій операції. Таким чином, психологічна стійкість впливає з найфундаментальнішої фізіологічної стійкості.

Фізіологія є основою всіх показників солдата. Навіть психологічні показники визначаються фізіологічними механізмами та нейрохімією. Стійкість солдата формується особистими звичками, такими, як щоденне

виконання фізичних вправ. Фізичні вправи покращують стан опорно-рухового апарату та серцево-судинної системи. Вони також стимулюють трофічні фактори, такі як інсуліноподібний фактор росту та нейротрофічний фактор мозку, що сприяє підтримці здоров'я м'язів та кісток. Ці ж фактори сприяють нейрогенезу та синаптогенезу мозку, покращують психологічну стійкість, включаючи настрій, пізнання та больовий поріг.

Стійкість солдатів при екстремальній діяльності зазвичай включає фізичну і метаболічну витривалість. У Норвезькій школі рейнджерів курсанти-чоловіки та курсанти-жінки повинні працювати практично без зупинки протягом одного тижня без регулярного сну, з обмеженою кількістю їжі або взагалі без неї. Метаболічна стійкість є визначальним фактором успіху, коли різке падіння рівня глюкози в крові в менш стійких солдатів може призвести до фізичного колапсу, а чоловіки можуть бути менш стійкими, ніж жінки, через свої біологічні особливості. Коли солдатам необхідно виконувати екстремальні фізичні навантаження у поєднанні з позбавленням сну та споживанням енергії – основних компонентів виживання, фізіологічна стійкість буде переважним чинником успіху.

Більшість досліджень показує, що здатність адаптуватися і долати наслідки військових оперативних стресорів, таких як екстремальні температурні умови, високе навантаження і недостатній відпочинок, залежить від фізіологічної підготовки. Ці комбіновані стресори здатні впливати на широкий спектр результатів, пов'язаних зі здатністю виконувати військовою місію.

Сприйнятливість до захворювань – один із результатів, який був добре вивчений у норвезьких солдатів, де фактори фізіологічної стійкості, такі як здатність мобілізувати запаси енергії організму, регулюють імунну функцію. Це також продемонстровано на курсах рейнджерів армії США.

Теплова стійкість у спекотних умовах значно залежить від фізичної підготовки. Травми опорно-рухового апарату також значною мірою залежать від фізичної підготовки. Оскільки травми опорно-рухового апарату є основною причиною травм та тимчасової непрацездатності у солдатів, це робить фізіологічну стійкість найважливішим чинником загальної готовності солдата.

На завершення слід зазначити, що фізіологічно стійкий солдат також буде щасливим, мотивованим і здатним приймати правильні рішення в умовах стресу, оскільки всі ці метаболічні функції залежать від фізіологічної стійкості. Тому відбір та підготовка військовослужбовців мають

бути орієнтовані на тих, хто може підтримувати нормальне фізіологічне та психологічне функціонування в умовах стресу.

Дослідження факторів, що впливають на стійкість, демонструють складність проблеми та необхідність визначення найкращих засобів для розвитку стійкості до стресу у військовослужбовців. Потреба в цьому настільки висока, що реалізація стратегії оптимізації людської діяльності, спрямована на підвищення бойової готовності та скорочення летальності, була визначена як головний пріоритет модернізації майбутніх військових операцій.

2.4. Фактори психологічної стійкості

Фактори психологічної стійкості (за Самуеле Маркора, Великобританія)

Широко визнано, що психологічна стійкість має вирішальне значення для подолання когнітивних, емоційних та соціальних стресорів, пов'язаних із впливом війни.

Психологічна стійкість надзвичайно важлива для боєздатності армії, оскільки вона також відіграє важливу роль у подоланні фізіологічних стресорів. Солдат, який відчуває психологічний стрес (тобто солдат, який не може впоратися з психологічними стресорами), не буде ефективно працювати під час військових операцій, незалежно від того, наскільки він/вона фізіологічно здоровий.

Щодо подолання фізіологічних стресорів, вчені зосередилися на вегетативних, ендокринних та імунних реакціях, а також на ауторегуляції. Однак психічні процеси та поведінка також мають вирішальне значення для підтримки тілесного гомеостазу при впливі фізіологічних стресорів. Наприклад, подолання фізичного навантаження у спеку – це не лише потовиділення та відтік тепла від тіла до шкіри через кров. Навчання та самоконтроль, а також дотримання темпу та вживання відповідної кількості рідини (поведінкова терморегуляція) також надзвичайно важливі для оптимізації роботи та запобігання тепловому удару та гіпонатріємії.

Крім того, фізіологічні стресори мають психологічні прояви (наприклад, суб'єктивна втома та тепловий дискомфорт), які збільшують психологічне навантаження, з яким доводиться справлятися солдатіві.

Що стосується впливу психологічних стресорів на фізичну працездатність, то добре відомо, що тривала та напружена когнітивна діяльність знижує продуктивність при наступних аеробних вправах, незважаючи на відсутність значних змін у фізіологічних факторах, які визначають витривалість, наприклад, серцевий викид та м'язова втома. Іншими словами, розумова втома (через збільшення навантаження, що сприймається) знижує витривалість, незважаючи на відсутність зниження фізіологічної здатності виконувати тривалі аеробні вправи. Відповідно, психологічна стійкість може допомогти солдатам краще справлятися з фізичними та когнітивними навантаженнями під час стресу в ході військових операцій.

Психологічно стійкий солдат краще справлятися не тільки з психологічними стресорами, пов'язаними з впливом війни, але і з фізіологічними стресорами військових операцій. Отже, психологічна стійкість має значення не тільки для психічного, але й для фізичного здоров'я солдата. Тому відбір і підготовка психологічно стійких солдатів здатні забезпечити їхню оптимальну діяльність під час військових операцій, що вимагають виконання як фізичних, так і когнітивних завдань. Психологічна стійкість має вирішальне значення для боєздатності армії.

2.5. Гендерні особливості фізіологічної / психологічної стійкості

За даними Деніел Біллінг (Австралія)

Жінки демонструють чудові показники в багатьох видах діяльності та є життєво важливим компонентом збройних сил багатьох країн. Однак існують певні ролі або завдання, де відсоток чоловіків, які мають необхідну фізіологічну стійкість для безпечного та ефективного виконання необхідних обов'язків, буде вищим, ніж жінок. Це можна пояснити, розглянувши шлях від статевих відмінностей до виконання місії.

По-перше, фізіологічні статеві відмінності, такі параметри, як зріст, маса тіла, структура та будова кісткового апарату, серцевий викид, екстракція кисню, серцево-легенева витривалість, м'язова сила та анаеробні можливості, а також м'язова витривалість. По-друге, в результаті цих фізіологічних відмінностей виконання фізично складного одиночного завдання, таке як перенесення вантажу, вимагає від менш здатного персоналу роботи на більш енерговитратному рівні від своїх максималь-

них можливостей. По-третє, коли фізично складні завдання виконуються послідовно, що відображає сучасні операції, виникає кумулятивна втома, що призводить до підвищеної схильності до травм опорно-рухового апарату та зниження резервів для реагування на надзвичайні ситуації. По-четверте, недостатні резерви для реагування на надзвичайні ситуації та нездатність до діяльності окремих членів команди через травму мають важливі негативні наслідки для ефективності та згуртованості малої команди. Зрештою, зниження можливостей чи потенціалу команди може поставити під загрозу виконання місії.

Два виміри стійкості (фізіологічний та психологічний) нерозривно пов'язані між собою. Для наочності наведемо два конкретні приклади. Завдання, які виконують деякі співробітники спецназу, вимагають надзвичайно високої фізіологічної та психологічної стійкості. Менш фізіологічно спроможні співробітники будуть непридатні для цих ролей, оскільки в них недостатній резерв для надзвичайних умов роботи, для реагування на надзвичайні ситуації. Вони менш стійкі до втоми та травм. Інший випадок – екстремальні завдання з ручної праці, що вимагають високої фізіологічної стійкості. В багатьох випадках вимоги до цих завдань не під силу багатьом солдатам.

Хоча функціональні ролі або обов'язки військовослужбовців змінюватимуться і далі, на сьогодні високі вимоги, характерні для найбільш екстремальних ситуацій, не можуть бути полегшені.

В результаті відсоток жінок, здатних служити в цих професіях, буде меншим, ніж чоловіків. Тим не менш, завдяки дослідженням та впровадженню передових методів підготовки з урахуванням особливостей жінок для підвищення таких змінних характеристик, як м'язова сила, та впровадження нових технологій підвищення працездатності, таких як екзоскелети, величина статевих відмінностей, що спостерігається, буде зменшуватися і, можливо, стане несуттєвою, що дозволить більшій кількості жінок (і чоловіків) повноцінно служити в цих професіях. Крім того, краще розуміння психологічного профілю жінок, які успішно працюють у професіях, пов'язаних з фізичним напруженням, також допоможе в наданні їм цільової підтримки.

На завершення слід зазначити, що коли йдеться про деякі з найважчих професій в армії, в даний час, чоловіки мають більш високі фізіологічні можливості, більш стійкі до втоми і травм і, таким чином, витриваліші, ніж жінки.

Тара Рейлі (Канада) вважає, що жінки, на відміну від чоловіків, є більш стійкими. Історія показує, що в часи голоду та екстремальних умов навколишнього середовища ймовірність виживання в жінок вища, ніж у чоловіків. Якщо припустити, що стійкість дорівнює виживанню, то жінки демонструють нижчий рівень смертності, ніж чоловіки, незалежно від віку, внаслідок чого жінки переживають чоловіків, як правило, на 10 років. У віці від 15 до 24 років чоловіки помирають втричі частіше, ніж жінки, і більшість смертельних випадків серед чоловіків відбуваються з власної вини, пов'язаною з безрозсудною поведінкою або насильством. У міру старіння чоловіків продовжує збільшуватись ризик смерті. Від хвороб, пов'язаних з курінням та вживанням алкоголю, помирає більше чоловіків, ніж жінок, а в 40 років набагато більше чоловіків, ніж жінок помирає від серцево-судинних та онкологічних захворювань.

Що стосується бойових дій, то жінки краще приймають логічні рішення в стресових умовах без негативного впливу тестостерону, який підвищує активність ділянок мозку, пов'язаних із контролем імпульсів та відволіканням. Дослідження показують, що участь жінок у бойових діях призвела б до значно меншої кількості нещасних випадків, нападів та випадків братовбивства. З біомеханічної точки зору, у жінок нижчий центр тяжіння, що за своєю природою забезпечує їм найкращий баланс, корисний для рукопашного бою, лазіння та подолання важкопрохідної місцевості.

Щодо психічної стійкості, то встановлено відсутність гендерних відмінностей між декількома типами стресових факторів, пов'язаних зі службою в армії, включаючи бойові дії та ПТСР. Більше того, чоловіки в 5 разів частіше використовують алкоголь як механізм подолання стресу, стають залежними від алкоголю або отримують діагноз антисоціального розладу особистості.

Загалом, завдяки нижчому рівню вільних радикалів кисню, більшій кількості жиру в організмі, меншій потребі у споживанні калорій та кращому використанню ліпідів для енергетичного обміну при економії м'язового білка та глікогену, жінки мають вищий середній рівень виживання, ніж чоловіки під час сильного метаболізму, стресу, наприклад, сильний голод. Крім того, чим сильніший стрес, тим більша різниця в показниках виживання між чоловіками та жінками. Жінки призначені для народження дітей, і еволюційна адаптація до народження дітей дозволила жінкам краще долати труднощі. Ці фізіологічні переваги, які жінки мають перед

чоловіками для виживання в несприятливих умовах, зберігаються, і ця перевага додатково підтверджується швидким скороченням розриву між чоловіками та жінками у спортивних результатах.

2.6. Аеробні та силові тренування як фактор формування фізіологічної стійкості військовослужбовців

За даними Джейс Дрейн та Герберт Греллер (Австралія)

Добре відомо, що багато військових професійних завдань передбачають тривале та/або багаторазове виконання, наприклад, марш-кидків, копання, закидання піском, стрілянину та пересування, ручну обробку матеріалів. Як правило, виконання цих завдань потребує витривалості серцево-судинної системи. Тому людина з вищою аеробною здатністю працюватиме з меншою відносною інтенсивністю порівняно з менш аеробно підготовленими людьми. Зниження відносної інтенсивності виконання завдання, у свою чергу, дозволить довше виконувати завдання та/або збільшити здатність до повторних зусиль. Крім професійної діяльності, аеробна підготовка також значно корелює з рівнем травматизму та відсіванням під час військової підготовки. Фактично, відсутність аеробної підготовки є одним із найпоширеніших факторів ризику травм опорно-рухового апарату під час військової підготовки.

Аеробні тренування також можуть допомогти військовослужбовцям пом'якшити алостатичний стрес, пов'язаний з військовою підготовкою. Зокрема, аеробна підготовка пов'язана з ослабленням гормональної та суб'єктивної стресової реактивності у відповідь на військову підготовку. У військовому контексті аеробна підготовка допомагає пом'якшити реактивність на психологічні стресори без фізичного стресу. Більше того, аеробне тренування може допомогти послабити вікове підвищення реактивності гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі на психологічний стрес. Поліпшення аеробної фізичної підготовки також пов'язане зі зниженням факторів кардіометаболічного ризику та, що важливо, може допомогти послабити, пов'язане зі стресом, підвищення факторів серцево-судинного ризику.

В цілому, аеробні тренування можуть дати військовослужбовцям цілу низку переваг, включаючи підвищення фізичної та фізіологічної здатно-

сті переносити професійні навантаження, зниження ризику травм, покращення загального стану здоров'я (включаючи психологічний) та підвищення здатності протистояти стресам. Ці переваги реалізуються як у короткостроковій (наприклад, покращення здатності виконувати завдання/місію), так і в довгостроковій перспективі (наприклад, підвищення травмостійкості та стресостійкості під час тривалих тренувань/розгортання, а також зниження ризику захворювань).

У той час, як вимога фізичної підготовки є очевидною для військовослужбовців, зайнятих на посадах/професіях, пов'язаних з великим фізичним навантаженням (наприклад, піхота, артилерія), фізичну підготовку слід розглядати, як інструмент управління здібностями (і стійкістю). Не може бути сумнівів у тому, що аеробне тренування необхідне для формування військової фізіологічної стійкості. Виходячи з цього, формування та підтримання аеробної фізичної форми має стати імперативом для військових організацій.

Також успішно сприяє формуванню фізіологічної стійкості військовослужбовців і силова підготовка. Проте оптимальний тип і кількість фізичних вправ для забезпечення її захисних переваг ще не визначено.

Враховуючи, що перенесення та підйом чогось важкого асоціюється з найбільшою частотою травм під час розгортання, періодичний та функціональний вплив фізичних стресорів для покращення роботи в цій галузі, без сумнівів, принесе відчутну користь відносно фізіологічної стійкості. Справді, сучасні бойові дії характеризуються високою інтенсивністю і вибуховим характером рухів, при цьому солдати часто змушені переносити щось важке на собі. Саме такі характеристики фізичної працездатності покращуються за рахунок збільшення м'язової сили та потужності.

Включення тренувань на опір для підвищення фізіологічної стійкості солдат має бути ретельно продумано, щоб послідовне застосуванні фізичних тренувань забезпечило підвищення стійкості до травм опорно-рухового апарату.

2.7. Стійкість до високих і низьких температур

За даними Ендрю Янг (США), Найджел Тейлор (Австралія)

Підготовка до підвищення толерантності/стійкості військовослужбовців до впливу холоду під час військових операцій, ймовірно, важливіша,

ніж підготовка до підвищення толерантності до теплового стресу. Рівень захворюваності на холодові травми набагато вищий, ніж на теплові. Більшість військовослужбовців та їхніх командирів мають досвід боротьби з тепловим стресом під час військових місій, тоді як набагато менше досвіду проведення операцій у холодну погоду. Крім того, командири визнають, що фізіологічні механізми, що лежать в основі людської теплостійкості, можна відносно легко оптимізувати у своїх підлеглих, просто змушуючи їх виконувати все більш напружену фізичну роботу в умовах спекотної погоди протягом більш тривалих періодів часу – п'яти-десяти днів поспіль (Тобто індукція теплової акліматизації) із забезпеченням споживання достатньої кількості води для підтримки гомеостазу.

На відміну від цього, основні фізіологічні реакції людини на вплив холоду, тремтіння і периферична вазоконстрикція (звуження просвіту кровоносних судин, особливо артерій), забезпечують мало значущий захист навіть після індукції холодової акліматизації, яка розвивається повільніше і є менш ефективною для підвищення термотолерантності, ніж теплова акліматизація. Оптимізація поведінкових реакцій на холод більш ефективна для підвищення холодової толерантності/стійкості, ніж оптимізація фізіологічних реакцій. Розробка оптимальних поведінкових реакцій для ефективної роботи в холодних умовах без отримання холодових травм потребує навчання та практики окремого бійця, а також спеціального одягу та обладнання, і тому потребує більше часу та ресурсів, ніж для оптимізації теплостійкості.

Ключові поведінкові реакції, які необхідно вивчати та практикувати під час операцій у холодну погоду для покращення переносимості/стійкості військовослужбовців, включають розуміння того, як носити, використовувати та обслуговувати захисний одяг, укриття, інструменти та засоби пересування в холодну погоду. Правильне носіння захисного одягу в холодну погоду варіюватиметься між окремими військовослужбовцями, залежно від погодних умов, рівня фізичної активності та індивідуальних антропометричних характеристик.

Окремим військовослужбовцям має бути дозволено обирати власні комбінації одягу задля досягнення оптимального захисту від навколишнього середовища. Цю навичку не можна опанувати в класі, і вона вимагає тренувань у різних умовах холодної погоди за різних рівнів активності, щоб військовослужбовці навчилися розуміти та цінувати свої індивідуальні вимоги. Військовослужбовці повинні тренуватися виконувати свої

обов'язки в одязі для холодної погоди, використовуючи свою зброю та спорядження в різних умовах холодної погоди, щоб вони могли оцінити те, як цей одяг та умови холодної погоди впливають на їхню спритність та здатність функціонувати в навколишньому середовищі.

У порівнянні з оптимізацією витривалості/стійкості до теплового впливу, необхідно, щоб військовослужбовці проходили набагато більш поглиблене експериментальне навчання для вироблення поведінкових реакцій на вплив холоду, які оптимізують витривалість/стійкість до навколишнього середовища.

Для мінімізації ризику теплових захворювань при навантаженнях використовуються три підходи: тепла адаптація персоналу, розробка тканин, що сприяють відводу тепла та вологи та додаткове охолодження. Перші два підходи корисні для мінімально одягнених військовослужбовців. Однак тепла адаптація підвищує виділення поту, принаймні, в короткостроковій перспективі, більша частина якого залишається не-випареною, та забезпечує незначне охолодження для тих, хто носить захисний одяг. Такі втрати поту прискорюють зневоднення та погіршують теплоізоляцію захисного одягу. «Розумні» тканини, якщо їх носити під захисним одягом та обладнанням, не дають жодного полегшення. Менш екзотичне рішення, як і у випадку з холодом, має бути зосереджено навколо розумної освітньої та управлінської практики в поєднанні з широкими можливостями здобуття досвіду.

3. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В АРМІЯХ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування психологічної стійкості військовослужбовців показав, що працюючи в цьому напрямку, американські фахівці використовують комплексний підхід, з урахуванням широкого спектру психологічних, соціально-психологічних та поведінкових чинників. Розуміння психологічної стійкості військовослужбовців пов'язане з цілісними особистісними характеристиками, окремими особистісними якостями, констеляціями різних особистісних факторів, стилем поведінки та ін. Психологічна стійкість аналізується в системі, заданій такими координатами: вимоги екстремальних подій; стрес і копінг; індивідуальні фактори; організаційні фактори; результат.

Психологічна стійкість військовослужбовця, за даними західних дослідників, виявляється за наявності в нього:

- а) когнітивних ресурсів, що дозволяють ефективно вирішувати проблеми;
- б) емоційних умінь протистояти стресові;
- в) соціальних та сімейних ресурсів, які можуть бути залучені в потрібний час;
- г) здатності знаходити мету та сенс своєї служби;
- д) фізичної стійкості до тривалих труднощів.

Вважається, що здатність солдата виконувати професійні завдання закладена на клітинному рівні, але ефективність діяльності буде неоптимальною, якщо солдат не зможе сформувати механізми адаптації до оперативного середовища, що змінюється. Тому формування адаптивної стійкості у солдатів – це наступний рівень (перший рівень – відбір), необхідний для підвищення боєготовності армії.

Враховуючи, що реакція на той самий психологічний стресор може сильно відрізнятись в різних людей, стійкість вважається індивідуаль-

ною рисою. Завдяки поведінковій адаптації та реальним умовам навчання, стійкість може бути сформована в солдатів, як це історично відбувалося у воєнний час, за мінімальних умов відбору, під час призову до армії.

Програма комплексної підготовки солдатів (CSF) є одним із прикладів того, як армія США використовує проактивний підхід до формування стійкості. Заснована на позитивній психології, програма CSF використовує підхід, схожий на фізичну підготовку в армії. Адаптивна стійкість заснована не тільки на психології, оскільки солдат також має бути фізично готовим до адаптації до екстремальних кліматичних умов. Поєднання фізіологічної підготовки з використанням спеціалізованого обладнання для екстремальних умов, виконання завдань у відповідному захисному одязі та вплив стихій, у поєднанні з психологічною підготовкою, такою як дотримання темпу, самоконтроль та управління дискомфортом, необхідні для формування стійкості.

Хоча деякі аспекти стійкості закладені виключно біологічно, наприклад, біологічна стать, генетична схильність та умови довкілля, стійкість можна виховати за допомогою фізичної та психологічної підготовки в поєднанні з використанням спеціалізованого обладнання для екстремальних умов. Під час надзвичайних ситуацій кожна працездатна людина може бути призвана на службу для захисту своєї країни, і стандарти відбору пом'якшуються або скасовуються. У призовних арміях по всьому світу людей готують у рамках базової підготовки, щоб вони могли зробити свій внесок у захист країни. У професійних арміях та спеціалізованих елітних підрозділах кандидатів найчастіше *відбирають за результатами діяльності, включаючи продемонстровані риси стійкості.*

Немає єдиного підходу, який був би найефективнішим для формування стійкості, враховуючи взаємозв'язок її компонентів. Найефективнішим може бути гібридний підхід. Поєднання стратегій може сприяти оптимальній готовності до непередбачених, несприятливих стресових факторів, дозволяючи військовослужбовцям бути готовими до різних сценаріїв. При цьому командири можуть оптимізувати роботу солдатів, які будуть психічно та фізично стійкими та адаптованими.

3.1. Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії США

Психологічна стійкість – це здатність успішно адаптуватися в умовах ризику, критичних обставин чи змін (Meredith та ін., 2011). Це більше, ніж індивідуальна риса особистості – це процес, що включає взаємодію між людиною, її життєвим досвідом та поточним життєвим контекстом.

Психологічна стійкість відіграє *важливе значення* для військового співтовариства в плані підтримки придатності військовослужбовців та командного складу до служби, а також в ракурсі захисту здоров'я та благополуччя сімей військовослужбовців.

Фактори, що сприяють психологічній стійкості військовослужбовців

Фактори індивідуального рівня

- *Позитивний копінг.* Процес подолання складних обставин, спрямування зусиль на вирішення особистих і міжособистісних проблем, а також прагнення зменшити або обмежити стрес чи конфлікт, включаючи активний/прагматичний, проблемно орієнтований та духовний підходи до подолання.
- *Позитивні прагнення.* Стан ентузіазму, активності та жвавості, включаючи позитивні емоції, оптимізм, почуття гумору (в тому числі під час стресу чи життєвого виклику), надію та гнучкість щодо змін.
- *Позитивне мислення.* Обробка інформації, застосування знань і зміна уподобань через реструктуризацію, позитивне переосмислення (рефреймінг), знайдення виходу з ситуації, гнучкість, переоцінку, перефокусування, позитивні очікування, позитивний світогляд та психологічну підготовку.
- *Реалізм.* Реалістичне опанування можливим, наявність реалістичних очікувань, самооцінки та самоцінності, впевненість, самоефективність, відчуття контролю та прийняття того, що знаходиться поза контролем або не може бути зміненим.
- *Контроль поведінки.* Процес моніторингу, оцінки та корегування емоційних реакцій для досягнення мети (тобто саморегуляції, самоуправління, самовдосконалення).

- *Фізична підготовка.* Фізична здатність ефективно функціонувати в різних життєвих сферах.
- *Альтруїзм.* Безкорислива турбота про благо інших, мотивація допомагати без очікування винагороди.

Фактори сімейного рівня

- *Емоційні зв'язки.* Емоційні зв'язки між членами сім'ї, включаючи спільний відпочинок та дозвілля.
- *Комунікація.* Обмін думками чи інформацією, включаючи вирішення проблем та управління відносинами.
- *Підтримка.* Усвідомлення доступності підтримки в сім'ї, включаючи емоційну, матеріальну, інструментальну, інформаційну та духовну підтримку.
- *Близькість.* Любов, близькість, відданість.
- *Виховання.* Батьківські навички.
- Легкість адаптації до змін, пов'язаних із військовим життям, включаючи гнучкість ролей у сім'ї.

Фактори рівня військового підрозділу

- *Позитивний психологічний клімат.* Сприяння взаємодії всередині підрозділу, формування відчуття гордості за виконувану місію, лідерство, позитивне рольове моделювання, впровадження армійської політики.
- *Командна робота.* Координація роботи між членами команди (включаючи гнучкість).
- *Згуртованість.* Здатність підрозділу виконувати комбіновані дії; згуртованість його членів у підтримці один одного та місії, що виконується.

Суспільні фактори

- *Приналежність.* Інтеграція, дружба, включаючи участь у духовних/конфесійних організаціях, протоколах, церемоніях, соціальних службах, школах тощо та впровадження інституційної політики.
- *Згуртованість.* Узи, які об'єднують людей у спільноті, включаючи спільні цінності та міжособистісну приналежність.
- *Зв'язаність.* Якість і кількість зв'язків з іншими людьми в громаді; включає зв'язки з місцем або людьми цього місця; аспекти включають прихильність, структуру, ролі, відповідальність та спілкування.
- *Колективна ефективність.* Уявлення членів групи про здатність групи працювати разом.

Просторову структуру факторів психологічної стійкості військовослужбовців представлено на рис. 3.1.

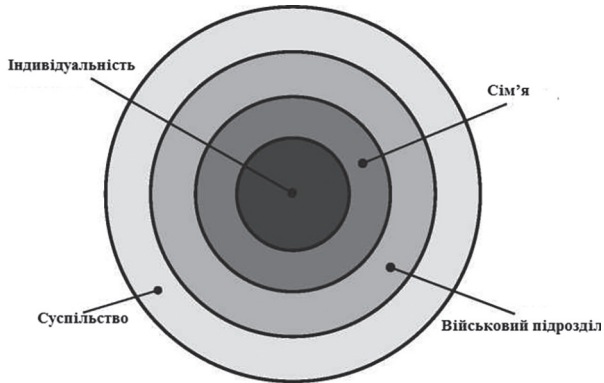


Рис. 3.1 – Структура факторів психологічної стійкості військовослужбовців

Система заходів, спрямованих на забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії США

На рис. 3.2 схематично представлена система заходів, спрямованих на забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії США (подано в оригінальному вигляді).

Ключовою особливістю цього континууму є інкапсуляція рівнів функціонування (від оптимального рівня до рівня хвороби), перетин різних аудиторій для цільових втручань (командири, воїни, сім'ї та медичний персонал), а також континуум втручань, пов'язаних із відновленням функціонування.

Ця модель інтегрує такі моменти:

- 1) психологічне здоров'я та фізична форма настільки ж важливі, як і фізичне здоров'я;
- 2) система «штовхає вліво» через континуум оптимальних, реактивних, ушкоджених і хворобливих функціональних станів, у напрямку підтримки стійкості на кожному етапі цих зусиль;
- 3) керівники та служби підтримки передової лінії відіграють ключову роль у заходах з підвищення стійкості;

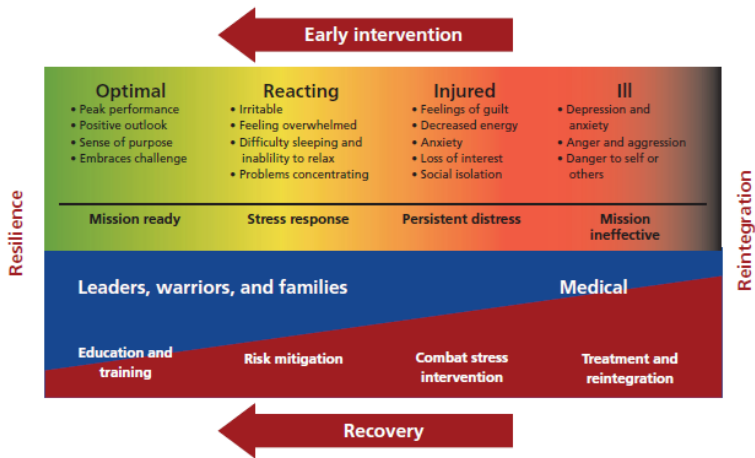


Рис. 3.2 – Система заходів, спрямованих на забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії США

4) військовослужбовці та командири підрозділів (за підтримки медичних працівників) у найбільшій мірі залучені: до процесу оптимізації стану готовності до виконання місії; до підтримки цього стану у випадках, коли стикаються з викликами та стресовими факторами; до розробки стратегій, що дозволяють військовослужбовцям і підрозділам повернутися до стану готовності до виконання місії, якщо в них почнуть виникати реактивні функціональні стани;

5) відповідальність та залученість медичного персоналу збільшується по мірі зміщення вправо стану військовослужбовців від стану оптимальної готовності до місії;

6) відновлення (перехід назад до стану готовності до виконання місії) полегшується та забезпечується з кожної точки континууму через допомогу широкого переліку допоміжних елементів від суспільства, підрозділу/командирів, сім'ї та особистісного зростання.

Для більшості військовослужбовців оптимальне функціонування забезпечується профілактикою та раннім втручанням через навчання та тренування. Деяким, у кого виникають реакції на стрес і травму, може знадобитися зменшення ризику. Найменша кількість військовослужбовців, які зазнали дистресу, потребують більш інтенсивного психологічно-

го втручання з метою допомогти їм відновитися та реінтегруватись у свій підрозділ.

Для всіх етапів виконання місії (перед, під час та після неї) розроблені програми забезпечення психологічної стійкості, спрямовані на те, щоб воїни, командири та їх сім'ї були психологічно придатними для виконання службових обов'язків.

Оцінка ефективності програм забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців

Використовується значна кількість підходів для оцінки ефективності програм забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців.

Показники оцінювання індивідуального рівня пов'язані з психічним здоров'ям (відсутність таких негативних симптомів, як ПТСР, депресія, тривога та агресія). Також враховуються показники благополуччя, позитивних прагнень, саморегуляції та уважності. Так само, як і показники продуктивності діяльності.

На рівні сім'ї, підрозділу та суспільства для оцінки ефективності програм, орієнтованих на ці групи, використовуються показники задоволеності сім'єю, моделей спілкування в сім'ї, залученості підрозділів, а також сприйняття організаційної підтримки.

Підходи до забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії США

Військовослужбовців навчають різноманітним способам, що забезпечують адаптацію до стресу, напруги та втрат, пов'язаних з бойовими діями. Такі способи включають фізичне тренування, підготовку до місії з чітким усвідомленням її мети та цілей, удосконалення у військовій спеціальності, набуття досвіду впевненості в командирах та довіри до співслужбовців.

Але те, в якій мірі ці стандартні навчальні заходи покращують можливість впоратися з важкими вимогами місії та травмами до кінця не з'ясовано. Тому **метою** цілеспрямованого **тренування психологічної стійкості військовослужбовців** є підвищення та розвиток існуючих особистісних і соціальних ресурсів, а також створення нових ресурсів, які сприяють адаптації.

Підходи до розвитку психологічної стійкості

Підвищення психологічної стійкості за допомогою програм самодопомоги.

Прикладом такої програми є онлайн-модуль з формування стійкості на веб-сайті Американської психологічної асоціації. На веб-сайті роз'яснюються такі основні кроки для самостійного підвищення стійкості:

- підвищення соціальної підтримки;
- оптимізм;
- реалістична оцінка та постановка цілей;
- емоційний і соціальний баланс;
- поєднання проблемно- та емоційно сфокусованого копінгю.

Оскільки для успішного засвоєння матеріалу важлива самостійна підготовка, ця стратегія може бути дуже ефективною для допомоги військовослужбовцям із індивідуальним курсом відновлення, особливо тим, хто стурбований стигматизацією, пов'язаною з пошуком допомоги, або тим, хто має високу службу завантаженість.

Навчання навичкам, що пов'язані з ситуаціями виживання.

Цей підхід до формування стійкості полягає в опитуванні тих, хто пережив інтенсивні стресові обставини для того, щоб зрозуміти загальні фактори, які допомагають вижити. Наприклад, використання технік вирішення проблем у постраждалих від травм дозволило їм зберегти відчуття ефективності та контролю під час загрозованих для життя ситуацій. Приклади таких стратегій виживання включають:

- пригадування та відпрацювання навичок попереднього навчання щодо ситуації, в якій вони перебували;
- впевненість у друзях, які прийдуть на допомогу;
- уважний аналіз всього, та вимагання результатів;
- відкидання думок про смерть, як неконструктивних;
- зосередження на тому, як заспокоїти особу, яка погрожує;
- відчуття сенсу контролю;
- збереження спокою;
- думки про близьких;
- молитва;
- концентрація на позитивних діях щодо подолання.

Нижче наведемо список із шести факторів, які найчастіше допомагають пережити небезпечні ситуації.

1. Знати якомога більше про ситуацію заздалегідь, але пам'ятати, що сили противника можуть виявитися набагато більшими, а дії швидшими, ніж це передбачається.

2. Бути адаптивним і гнучким, коригувати свою поведінку відповідно до змін навколишнього середовища.

3. Швидка самоорганізація, встановлення розпорядку та забезпечення дисципліни; розбиття дуже великих завдань на невеликі, керовані завдання; постановка досяжних цілей і розробка короткострокових планів їх досягнення.

4. Чіткі знання меж своїх можливостей, без їх переоцінки чи недооцінки.

5. Здатність вірно оцінити ситуацію та зупинитися, якщо зрозуміло, що навколишнє середовище не сприяє подальшим діям, незалежно від того, скільки заплановано; здатність бути реалістичним щодо цілей і часових меж; вміння задовольнятися самим процесом діяльності.

6. Культивування позитивного психічного настрою шляхом:

- усвідомлення того, що життя не завжди справедливе;
- наявність сили духу, терпіння, чемності, скромності, вихованості та волі (у найгірших ситуаціях) зробити все можливе;
- святкування успіхів і задоволення від виконання завдань, навіть маленьких;
- створення постійного відчуття мотивації, запобігання безнадійності та надання собі невеликих пауз від стресу ситуації, що склалася;
- прийняття рішення бути обережним і робити все можливе, а також бути впевненим у кінцевому успіху;
- не впадати у відчай через невдачі; прийняти те, що середовище постійно змінюється; вміння, якщо треба, почати все заново; прийняти навколишній світ таким, яким він є, знайшовши можливості в нещасті.

Підвищення рівня готовності військовослужбовців до стресів бойових дій може бути також забезпечено наданням їм конкретної інформації, що здатна допомогти подолати загрозливі для життя ситуації. Також важливо підготувати їх до того, щоб впоратися з несподіваними ситуаціями, що спричиняють розгубленість, збентеженість або безпорадність.

Зміцнення навичок шляхом військової підготовки.

Військова підготовка спрямована на підготовку особового складу до бою чи інших хаотичних і небезпечних ситуацій. Збройні сили США на-

магаються підготувати своїх солдатів до потенційного впливу бойових дій, а також не воєнних операцій, і пов'язаних з цим стресів багатьма шляхами. У бойових частинах багато годин відводиться на польові тренування (деякі з них є досить тривалими), в тому числі із застосуванням зброї, зі зменшеною тривалістю сну, у високому темпі дій. *Ті, хто навчається в школах виживання, ухилення, опору та втечі (SERE), проходять надзвичайно стресові імітаційні захоплення та допити в імітаційному таборі для військовополонених.*

Навчання з ядерної, біологічної та хімічної війни також є стандартним, включаючи обслуговування протигазу та надягання маски протягом 9 секунд. Для закордонних підрозділів особлива увага приділяється вправам з носіння хімічного захисного костюма під час виконання роботи протягом тривалого періоду часу. Постійні повторення та стандартизовані заходи з підвищення майстерності мають на меті виховувати у військовослужбовця почуття контролю одночасно з посилом, що «ми готові до всього, що може трапитися на нашому шляху».

Також велика увага приділяється *згуртованості підрозділів*, складовими якої є повага до товаришів, повага до командирів, турбота про репутацію підрозділу та прагнення забезпечити його успіх. Під час війни у В'єтнамі стало зрозумілим, що в кінцевому рахунку ця згуртованість є не альтруїзмом, породженим міжособистісним тяжінням, а скоріше усвідомленням того, що виживання солдата залежить від його здатності захопити інших допомогти йому в момент, коли він цього буде найбільше потребувати. Ця згуртованість може поширюватися на всю організацію, а підрозділ служить продовженням індивідуальної гордості. Самооцінка солдата пов'язується з репутацією підрозділу, надаючи додаткову мотивацію. Іншими словами, ідентичність індивіда полягає не тільки в собі самому, але також включає колективну ідентичність, яка, якщо вона добре розвинена, служить захисним фактором.

Важливою складовою військової підготовки також є *фізична підготовка*. Протягом своєї кар'єри військовослужбовці повинні проходити тест на фізичну підготовку двічі на рік. Це гарантує, що військовослужбовці підтримують принаймні розумний рівень фізичної підготовки, незважаючи на багато інших завдань. В елітних підрозділах фізична підготовка є першочерговим завданням. Окрім підготовки солдатів до фізичних навантажень, необхідних у бою, фізична підготовка також тісно пов'язана зі зменшенням стресу, тривоги та депресії.

Військово-професійні тренування є ще одним компонентом підготовки та формування стійкості. У ВМС, наприклад, навчання можуть бути зосереджені на реагуванні на пожежі, затоплення корабля, «людина за бортом» та інші нещасні випадки. У цих вправах використовуються конструкції «щеплення від стресу», які в цивільному світі мають форму когнітивно-поведінкових методів, для передбачення та зменшення реакції на події, що провокують тривогу, з метою зменшення реакції на уявну загрозу. Крім покращення когнітивних знань, військово-професійні тренування сприяють згуртованості та набуттю відчуття майстерності у подоланні катастрофічних подій.

Приділення особливої уваги розвитку в командирів лідерських якостей. Військових лідерів навчають на своєму прикладі зміцнювати життєстійкість, згуртованість і моральний дух підрозділів; забезпечувати відкрите обговорення планування місії; оприлюднювати досвід припущених помилок чи невдач, інформації щодо того, як вони виправлені та чому навчили; здійснювати пошук (і створення, у разі необхідності) змістовних і складних групових завдань; залишатися в курсі основних потреб колективу (включаючи потребу у відпочинку); надання можливості всім членам підрозділу використовувати свої унікальні навички подолання ситуації (включати молитву та комунікацію з близькими).

Окрім вищенаведених підходів, спрямованих на забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців, в армії США також особлива увага приділяється роботі з сім'ями військовослужбовців у плані попередження виникнення сімейних проблем (кожен військовослужбовець повинен мати свій власний надійний «тил»), а також наданню належної шани та пошани загиблим військовослужбовцям.

3.2. Керівництво для командирів армії США з формування психологічно стійких солдатів (*The Leader's Guide to Building Resilient Soldiers*)

Як підкреслює сержант-майор Marius Orhon (2020) з Академії старших сержантів армії США, у процесі формування стійкості та розвитку солдатів, які здатні подолати труднощі, впоратися зі стресовими факторами та запобігти ризикованій для здоров'я поведінці, ключову роль відіграє саме сержантський склад. Високий темп сучасних бойових операцій

часто негативно впливає на готовність підрозділу. Розвиток стійкості в солдатів вимагає постійної участі командира та формування в солдатів стійких та ефективних механізмів подолання, спрямованих на попередження виникнення проблем з поведінковим здоров'ям. Далі описується декілька пов'язаних з поведінковим здоров'ям стратегій, які сержант може застосувати, щоб підвищити стійкість своїх солдатів.

Проблеми з поведінковим здоров'ям солдатів

Відповідно до щорічного звіту про самогубства Міністерства оборони США за 2018 рік, з 2013 по 2018 рік рівень самогубств у активного складу армії США зріс з 18,5 до 24,8 випадків на 100 000 військовослужбовців. Крім того, звернення до фахівців з проблемами психічного здоров'я серед військовослужбовців становили приблизно 16% усіх призначень військового лікаря, або 1,8 мільйона амбулаторних відвідувань. Ця статистика свідчить про зростаюче погіршення поведінкового здоров'я солдатів і постійне збільшення кількості самогубств через це. Відповідно, сучасні солдати потребують вищого рівня психологічної стійкості.

Психологічна стійкість в армії США розуміється як *розумова, фізична, емоційна та поведінкова здатність протистояти та долати труднощі, адаптуватися до змін, відновлюватися, вчитися та рости після невдач.*

Психологічні наслідки проблем з поведінковим здоров'ям та/або самогубствами солдатів також впливають на емоційну стабільність інших солдатів, їх товаришів та родини. Якщо психопатологію, яка спричиняє ці проблеми, не лікувати, розвивається хронізація, що призводить до значних соціальних порушень, подружньої дисфункції, нестабільності в роботі, самогубств, зловживання психоактивними речовинами та насильницької поведінки. Крім того, психологічний вплив втрати побратимів може спричинити повторення циклу проблем з поведінковим здоров'ям солдатів через потенційну нездатність впоратися з втратою. Однак адаптивний і стійкий лідер здатен допомогти зменшити вплив цих проблем з поведінковим здоров'ям через різні лідерські підходи.

Стійкий сержант-командир

Сержантський склад має два основних обов'язки: 1) виконання місії; та 2) розвиток і забезпечення психологічного благополуччя своїх солдатів. Сержанти розвивають своїх солдатів, навчаючи, тренуючи та навчаючи своїх підлеглих. Однак для формування стійкості солдатів потрібен цілісний підхід до розвитку солдата, і командири-сержанти повинні

визнати, що кожен солдат унікальний і по-різному реагує на стресові фактори. Керівники підрозділів повинні мати розвинену самосвідомість та здатність підвищити стійкість усіх солдатів, повинні включати принципи лідера-військовослужбовця у свій стиль командування.

Лідер-військовослужбовець.

Лідер-військовослужбовець зосереджується на моделюванні етичної поведінки та демонстрації справжньої турботи про підлеглих. Зрештою, цей стиль керівництва дозволяє лідеру визначити та зрозуміти те, як стресові фактори впливають окремо на кожного солдата. Стиль лідера-військовослужбовця не вимагає від сержантів няньчити солдатів, а натомість спирається на фундаментальні принципи активного слухання, емпатії, зцілення, усвідомлення та включеності в їх зростання. Ці принципи дозволяють сержанту-лідеру впливати на солдатів, які знаходяться в групі ризику, інтерпретуючи вербальні та невербальні сигнали, співпереживаючи емоційним викликам солдатів та шукаючи можливості допомогти їм при невдачах. Крім того, розуміння розумових і емоційних здібностей солдата дозволяє сержанту оцінити те, наскільки сильно варто на солдата тиснути, щоб не викликати в нього проявів негативної поведінки.

Самосвідомість.

Усвідомлення того, що кожен солдат має різний ступінь стійкості та по-різному реагує на стресові фактори, може спонукати сержанта адаптувати свій підхід до керівництва через збереження самосвідомості. У командирів, яким не вистачає самосвідомості, під час стресових ситуацій може виникнути контрпродуктивна поведінка, що посилить стрес для їхніх підлеглих. Це може призвести до погіршення фізичного та психологічного стану, депресії та вигорання. Крім того, самосвідомість має вирішальне значення у випадку надання емоційної підтримки солдатам з низькою стійкістю. Агресивний командний підхід з перевантаженим солдатом може виявитися неефективним.

Завдяки самосвідомості лідер може виявити недоліки особистої стійкості та покращити її через саморозвиток. У керівних документах армії США сказано, що у жодній іншій професії ціна неготовності до керівництва не є настільки неблаганною з точки зору провалу місії та втрат життя. Самосвідомі командири демонструють гуманізм і активно шукають можливості набути лідерські знання та досвід. Шляхом саморозвитку та відкритості до зворотного зв'язку командир здатен підвищити свою впевненість і стійкість у боротьбі з прихованими стресовими факторами.

Методи тренування психологічної стійкості

Включення методів тренування психологічної стійкості в повсякденне життя солдата.

Включення методів тренування стійкості в повсякденне життя солдата значно прискорює процес формування стійкості. Інтеграція способів формування навичок стійкості та продуктивності у планові та позапланові заходи підрозділу з урахуванням потреб підрозділів – це процес, за допомогою якого солдати навчаються думати про себе та інших та застосовувати це для свого тренування. Щоб досягти довготривалого ефекту у формуванні психологічної стійкості солдатів, керівники підрозділів повинні розробити інноваційні методи, спрямовані на підвищення можливостей формування стійкості своїх солдатів. Командири можуть включати ці вправи під час реальних навчальних вправ, після аналізу виконання завдань, та в кінці дебрифінгу.

Реалістичне тренування.

Реалістичне тренування є найкращим методом розвитку психологічної стійкості солдата. Реалістична підготовка, розроблена для важливих воєнних завдань та бойових вправ, є основним джерелом формування стійкості та впевненості для досягнення успіху, а також здатності демонструвати стійкість у важких ситуаціях. Стресори реалістичного навчання, такі як умови навколишнього середовища, оперативний стрес, дії противника та імітовані втрати, ставлять розум солдата в умови найгіршого сценарію, з яким вони можуть зіткнутися в бою. Завдяки численним повторенням дій у імітованому бойовому середовищі солдат поступово напружує стійкість, щоб стати здатним долати пов'язані з ним стресові фактори. Цей тип навчання рятує життя під час реальних операцій, оскільки підрозділи вже знайомі зі стресом і вимогами тренувального середовища.

Аналіз виконання завдань, заснований на стійкості.

Аналіз виконання завдань, що заснований на психологічній стійкості, використовує навчання на помилках, здійснених під час реалістичного навчання, і зосереджується на покращенні виконання індивідуальних і колективних завдань. Під час такого аналізу командири можуть включити пов'язані зі стійкістю питання, що готують розум солдата до бойового стресу. Такий аналіз дає солдатам можливість повніше з'ясувати те, що сталося за допомогою саморозкриття, дозволяючи їм розробити план підвищення ефективності. Він надає відверте уявлення про сильні та слабкі сторони солдата з різних точок зору та зворотного зв'язку.

Нижче наведено два приклади, які демонструють питання, що ґрунтуються на психологічній стійкості під час такого аналізу: «Як би ви справді відреагували, якби ваш бойовий приятель загинув поруч з вами, а вам довелося б продовжувати боротьбу з ворогом?», «Як би ви впоралися із втратою друга в бою, зосередившись на виконанні місії?». Включення питань, що ґрунтуються на стійкості, не скасовує основного фокусу оцінки показників ефективності, пов'язаних із основним завданням місії, але натомість розширює сферу аналізу у формі підвищення стійкості солдатів.

3.3. Дії командира для підвищення стійкості солдата в бою

Бій висуває надзвичайні вимоги до кожної людини, особливо до молодшого командира (Castro та ін., 2006). Більшість значних стресів, які зазнають люди в бою, невідомі в гарнізонному та цивільному житті. Сукупні вимоги бою можуть вплинути на здатність командира керувати своїм підрозділом, і потенційно призвести до залишення ним військової служби. Це могло б бути практично неминучим, якби сила духу командирів не була б загартована до бойового випробування. Відповідно, молодший командир повинен бути загартований до випробування командуванням, як у мирний час, так і на війні. Поведінка молодших офіцерів та сержантів у бою має вирішальне значення для виживання, продуктивності та морального духу підрозділу. Один із способів покращення та підвищення морального духу та психічного благополуччя підрозділу – це продумане та гнучке керівництво, як у бою, так і в гарнізоні.

Гнучкі прагматичні та жорсткі інституційні підходи до лідерства

Хоча гнучкі прагматичні та жорсткі інституційні підходи до лідерства (командування) відрізняються з точки зору ставлення та поведінки, існують основи військового лідерства, яким підходять обидва підходи. По-перше, як гнучкий прагматичний, так і жорсткий інституційний підходи до лідерства засновуються на пріоритетності місії. Обидва типи лідерів визнають, що військове життя важке, і що виконання місії часто потребує особистих жертв. Під час війни як гнучкі прагматичні, так і жорсткі інституційні лідери визнають, що одна з цих жертв може включати

в себе відмову від свого життя. Цей факт військового життя виходить за рамки стилю лідерства.

По-друге, обидва підходи до лідерства передбачають, що слід контролювати поведінку підлеглих. Тобто правила та положення є прийнятними та необхідними для того, щоб організація функціонувала. Без таких правил невідомо, чи підтримали б люди вимоги розуму та справедливості. Американці, зокрема, пройняті міцною вірою в чесноти жорсткого індивідуалізму і право займатися будь-якою діяльністю, якщо це не завдає шкоди іншим або суспільству. Як гнучкі прагматичні, так і жорсткі інституційні лідери вважають необхідним наявність чітких правил і норм поведінки. Крім того, гнучкі прагматичні та жорсткі інституційні лідери визнають як необхідну вимогу період індоктринації для новобранця, щоб прищепити йому навички дисципліни та групової співпраці серед військовослужбовців.

Нарешті, як гнучкі прагматичні, так і жорсткі інституційні погляди на лідерство включають віру в переваги військового ланцюга командування як органу прийняття рішень, що підлягає загальному цивільному контролю. Коли виникають проблеми або питання, як гнучкі прагматичні, так і жорсткі інституційні лідери очікують, що рішення буде прийнято кимось із ланцюга командування. Таким чином, дії або рішення, прийняті за межами або всупереч директивам ланцюга командування, розглядаються як одне з найсерйозніших правопорушень і заслуговують на суворе покарання.

Незважаючи на подібність між гнучким прагматичним і жорстким інституційним підходами до лідерства, *ці дві точки зору відрізняються в трьох важливих аспектах.*

По-перше, гнучкі прагматичні лідери вірять у систему взаємних зобов'язань. Вони вважають, що між лідером і підлеглими існують неפורушні зобов'язання; і хоча вони не мають юридичної сили, гнучкі прагматичні лідери вважають, що вони повинні виконувати ці зобов'язання. Фактично, гнучкі прагматичні лідери вважали б недотримання цих зобов'язань невдачею керівництва. З точки зору підлеглого, ці зобов'язання, які не мають обов'язкового характеру, є такими, виконання яких вони очікують від своїх керівників. Навпаки, жорсткі інституційні лідери не відчують жодних зобов'язань виконувати функції, окрім тих, для виконання яких вони призначені. Для жорсткого інституційного лідера виконання цих неписаних обов'язків або задоволення очікувань підлеглих не

є частиною основної конструкції лідерства і розглядається як просто не-обов'язкове. Якщо жорсткий інституційний лідер виконує ці не-обов'язкові зобов'язання, то він очікує, що підлеглий буде вдячний. Навпаки, гнучкі прагматичні лідери не очікують вдячності від своїх підлеглих, коли вони виконують не-обов'язкові зобов'язання, оскільки, з їхньої точки зору, вони лише виконували зобов'язання, властиві їх посаді.

Друга істотна відмінність між гнучкими прагматичними та жорсткими інституційними поглядами на лідерство полягає в тому, як лідери набувають і підтримують владу та авторитет. У той час як гнучкі прагматичні лідери вважають, що їхня влада та авторитет випливають як з їхньої лідерської позиції, так і зі змісту їхніх рішень, жорсткі інституційні лідери вважають, що їхня влада та авторитет ґрунтуються виключно на їхній позиції керівника.

Для гнучких прагматичних лідерів повага, яку їм виявляють підлегли, є прямим відображенням обґрунтованості їхніх рішень незалежно від посади в організації; тобто повагу з боку підлеглих заробляє керівник, а не призначення начальства. Гнучкі прагматичні лідери, насправді, розглядають свою позицію в організації як засіб досягнення мети, а не як саму мету. З іншого боку, жорсткі інституційні лідери вважають, що підлегли вже повинні їх поважати, тільки за те, що вони є керівниками. Для жорсткого інституційного лідера повага заслуговується не від підлеглих, а від керівників, які призначили їх на поточну керівну посаду. Жорсткі інституційні лідери вважають, що апіорі мають право на повагу з боку підлеглих.

Остання важлива відмінність між гнучкими прагматичними та жорсткими інституційними поглядами на лідерство стосується критики. Гнучкі прагматичні лідери припускають і заохочують критику з боку своїх підлеглих, тоді як жорсткі інституційні лідери забороняють будь-яку критику своєї політики чи рішень і вважають таку критику різновидом непокори. З точки зору гнучкого прагматичного лідера, відмова підлеглих у можливості критикувати своїх керівників позбавляє лідерів можливості отримати знання про справи та проблеми, які, якби вони знали, вони б виправили самі.

Дозвіл на критику допомагає гнучкому прагматичному лідеру: а) уникнути непослідовних або суперечливих правил і політики; б) запобігти потенційним кризам у зародку; в) отримати можливість виправити власні промахи або помилки. Без позитивної та негативної думки

підлеглих керівники ставлять себе в негарне становище, в якому вони неминуче виявляються непослідовними, смішними або, що ще гірше, некомпетентними. Дозволяючи критику, лідери стають уважними до фактів і критично ставляться до самих себе, що запобігає втягненню в деструктивну поведінку. Така відкритість до зворотного зв'язку з боку підлеглих гарантує, що рішення приймаються в інтересах усіх зацікавлених, підлеглих, підрозділів та військовослужбовців.

Таким чином, гнучке прагматичне лідерство – це підхід, який впливає на ставлення та поведінку лідерів. Це гнучкий прагматичний стиль, оскільки керівник розглядає підрозділ, будь то взвод, рота чи інша військова група, як організм, який змінюється в результаті впливу як знизу, так і зверху, і прагне досягти гомеостазу, стабільної адаптації до вимог. Система поважає структуру та ієрархію, але є еластичною в структурі, коли справа доходить до прийняття зворотного зв'язку від підлеглих.

Гнучка прагматична військова система – це не неструктурована система, а система, в якій місія є першорядною, правила та ієрархія є фундаментальними, а відносини з підрозділами будуються з урахуванням досвіду. Гнучкий прагматичний лідер, будучи керівником цієї відносно гнучкої прагматичної системи, бачить переплетені зобов'язання між лідером і підлеглим як двосторонні, а не виключно зверху вниз. Вважається, що повага, яку виявляють гнучким прагматичним лідерам, не виникає у вакуумі, оскільки є лише функцією призначеної посади, а виникає в результаті низки взаємодій. Ці набори переконань, безсумнівно, впливають на поведінку керівників, реакцію підлеглих і цілком можуть вплинути на продуктивність роботи.

Соціально-психологічний контракт

Одним із важливих аспектів ефективного керівництва, незалежно від того, використовується гнучкий прагматичний чи жорсткий інституційний стиль, є ступінь довіри та поваги до лідерів від підлеглих. У самому центрі завоювання та збереження довіри та поваги підлеглих є явний і неявний «контракт» очікувань, узгоджений між лідером і підлеглим. Конструктивний психологічний контракт – це набір спільних зобов'язань і очікувань, які існують між роботодавцями та працівниками щодо їхніх робочих відносин. З військової точки зору, психологічні контракти складаються з обіцянок та зобов'язань, які дають один одному командири та

підлегли. Важливо, що психологічні контракти присутні у всіх відносинах лідера та підлеглого, бажані вони чи ні. Іншими словами, психологічні контракти є обов'язковими, а не добровільними. Саме цей факт робить стиль керівництва таким важливим у розвитку зв'язків між лідером і підлеглим.

Цінність психологічного контракту полягає в тому, що керівники та підлегли домовилися про умови контракту. Коли між керівниками та підлеглими є згода щодо тлумачення обіцянок та зобов'язань, майбутні взаємодії стають більш передбачуваними, що призводить до ефективного планування, координації та виконання. Важливо розуміти, що лише тоді переваги психологічного контракту усвідомлюються, коли рівень згоди між керівником і підлеглим (тобто взаємності) високий. Коли згода або взаємність низька, тобто коли немає згоди між керівниками та підлеглими у значенні обіцянок та зобов'язань, поточна та майбутня взаємодія між керівником та підлеглими стає напруженою, виявляючись у недовірі до підлеглих та відсутності впевненості у підлеглих у своїх керівниках.

Наприклад, коли солдати вступають на службу до армії США, вони відмовляються від певних прав, включаючи контроль над своєю роботою та особистим часом. Справді, нерідкі випадки, коли солдати повинні працювати 60-70 годин на тиждень. Військовослужбовці не отримують прямої грошової компенсації за ці додаткові години. Натомість солдати очікують, що їхні лідери потурбуються, щоб час солдатів не був втрачений даремно через погане планування, координацію чи іншу неефективність, якій можна було б запобігти. Крім того, враховуючи, що вони не отримують оплати за додаткові години роботи, солдати очікують, що їхні керівники визнають і винагородять їх за допомогою іншого механізму, як правило, надаючи їм додатковий відгул у майбутньому.

Навпаки, жорсткі інституційні лідери не будуть відчувати зобов'язання компенсувати своїм підлеглим додаткові відпрацьовані години, оскільки для них немає юридично обов'язкової вимоги. Насправді, жорсткі інституційні лідери можуть відповісти своїм підлеглим, що якщо вони хочуть працювати 40 годин на тиждень, їм не слід було б служити в армії. І коли ці жорсткі інституційні лідери компенсують своїм підлеглим незвично довгу роботу, надаючи їм додатковий відгул на роботі, вони дивуються, що їхні підлегли не реагують на це з вдячністю та ентузіазмом. Причина такої реакції проста, підлегли розглядають додатковий відгул як лише компенсацію за свою важку роботу, а не як щось надзвичайне, що

зробили для них жорсткі інституційні керівники. Таким чином, жорстка реакція інституційних лідерів у цій ситуації сприяє зниженню взаємності психологічного конструкту, що призводить до напружених відносин між керівниками та підлеглими.

Як видно з наведеного вище прикладу, існують невід'ємні ризики, пов'язані з наявністю психологічних контрактів. По-перше, психологічні контракти передбачають очікування обов'язкових обіцянок між керівниками та/або підлеглими, щодо яких може не бути згоди. Наслідками такої відсутності згоди є напружені відносини між керівником і підлеглими, що призводить до зниження морального духу та згуртованості, що, як правило, погіршує продуктивність підрозділу. Ще одна небезпека психологічних контрактів полягає в тому, що ні обіцянки, ні очікування не записуються або чітко повідомляються. Натомість передбачається, що ці обіцянки та очікування існують на основі індивідуальних цінностей, мотивів і культурних норм. Нарешті, навіть коли є згода щодо обіцянок та зобов'язань, ці обіцянки можуть бути порушені в односторонньому порядку як керівниками, так і підлеглими. Оскільки обіцянки створюють на перший погляд зобов'язання щодо їх виконання, невиконання обіцянок, природно, призводить до образи та відсутності довіри. Однак, лідери, які практикують гнучкий прагматичний підхід, не тільки будуть брати участь у взаємодії, яка вибудовує конструктивні відносини між лідером і підлеглим, але також будуть брати участь у взаємодії, яка допоможе їм уникнути цих пасток, притаманних усім психологічним контрактам.

Поведінка та настанови лідера

Будь чесним і справедливим. Лідери ніколи не повинні видавати накази, які вони не можуть виконати. Вони не повинні обіцяти нічого, чого не можуть виконати. Лідери повинні дотримуватися свого слова в будь-який час і за будь-яких обставин. Інтелектуальна чесність вимагає, щоб лідери енергійно намагалися спростувати власні переконання. Якщо лідер не зіграв «захисника диявола», енергійно намагаючись спростувати свою власну думку, то лідер не повинен відчувати себе впевненим у своїй конкретній позиції.

Важливість чесності та справедливості поширюється також на ставлення до членів підрозділу. Усі члени підрозділу повинні мати спільну мету; вони повинні бути готові піти на жертви заради цієї мети, але вони

зроблять це лише в тому випадку, якщо будуть впевнені, що інші також виконають свою частку. Обов'язок керівника – переконатися, що всі члени підрозділу беруть на себе однаковий ризик і йдуть на рівні жертви для виконання місії підрозділу. Із опитування рядових військовослужбовців у бою, саме здатність сержантів бути чесними і справедливими є ключовою сферою, якою гнучкий прагматичний лідер повинен опанувати, щоб стати ефективним лідером. Солдати будуть мотивовані йти на особисті жертви, коли вони можуть бути впевнені в рівному ставленні.

Визнавай помилки. Найкраще, що лідери можуть зробити, коли вони неправі, – визнати це публічно. Природно, ніхто не любить, коли йому заперечують і спростовують, тому краще це робити самим лідерам. Всупереч тому, що думають багато керівників, коли лідери визнають помилки в присутності своїх підлеглих, їхня довіра та авторитет підвищуються, оскільки підлеглі бачать у них людину, яка зацікавлена в правді, чесну й щиру. Коли лідери помиляються, вони не повинні боятися суперечити своїм попереднім рішенням. Невизнання очевидних помилок лише знижує престиж лідера в очах його підлеглих.

Солдати та сержанти часто скаржаться, що їх звинувачують, коли щось йде не так, навіть якщо вони чітко виконували накази, які їм давали їхні командири. Командири ніколи не повинні використовувати своїх підлеглих як «цапа відбувайла», задля уникнення відповідальності за результати своїх рішень. Прагматичні гнучкі лідери визнають особисту провину, коли щось йде не так, навіть якщо це була не їхня вина, але всі успіхи, при цьому, вони зараховують своїм підлеглим.

Дозволяйте помилки. Організації лише тоді розвиваються, коли їй членам дозволяється робити помилки. Коли підлеглі припускаються помилок, але не через відсутність доброї волі чи зусиль, керівнику краще взяти за них відповідальність на себе або «прикрити» підлеглого. Останнє, що слід робити командирю – це без потреби ганьбити чесних, працьовитих підлеглих. Відкидати право на неумисні помилки – це дуже швидкий спосіб розтратити будь-який капітал, який лідер має в очах підлеглих.

Солдати і сержанти часто кажуть, що лідерам важко дозволити помилки, в результаті чого ініціатива підлеглих придушується. Коли керівники відмовляються підтримувати неумисні помилки своїх підлеглих, їхні підлеглі в кінцевому підсумку перестануть ризикувати проявити ініціативу і просто чекатимуть, коли їм скажуть, що робити. Як зазначив один молодший офіцер, відправлений в Ірак: «Навіщо висовувати шию, якщо

вони [керівництво підрозділу] просто чекають, щоб її відрубати?» Гнучкі прагматичні лідери знають цінність підтримки ініціативи підлеглих і готові час від часу приймати удари від свого начальства, щоб забезпечити підтримку ініціативи своїх підлеглих.

Захищайте підлеглих. Захист підлеглих має дві форми. По-перше, керівники зобов'язані втручатися та захищати своїх підлеглих від будь-якої явної несправедливості, незалежно від її джерела. Це включає образи чи переслідування з боку інших членів підрозділу. Насправді ця довіра настільки безумовна між лідерами та підлеглими, що всі керівники повинні бути готові ризикувати своєю професійною репутацією заради неї, коли вони впевнені, що їх підлеглі зазнають несправедливих нападок. Цей захист не поширюється на обман чи зрив правосуддя заради своїх підлеглих лише тому, що вони є їхніми підлеглими. Іноді вищі інстанції перебирають міру. Командири повинні стояти як щит, захищаючи своїх підлеглих від несправедливого поводження. Однак під час опитування молодших солдатів, які служили в Іраку, 53% повідомили, що їхні сержанти рідко або ніколи не відстоювали своїх солдатів, якщо це могло зашкодити їхній кар'єрі.

По-друге, у бою керівники зобов'язані стежити за тим, щоб їхні підлеглі не брали на себе зайвого ризику. Кожен солдат має право очікувати, що його командири нададуть йому найбільшу можливість вижити на полі бою. Дійсно, молодші командири були вище оцінені в цій сфері: 52% солдатів повідомили, що їхні сержанти намагалися забезпечити те, щоб вони не брали на себе непотрібних ризиків під час виконання бойових завдань в Іраку. П'ятдесят дев'ять відсотків цих же солдатів також повідомили, що їхні сержанти турбувалися про свою особисту безпеку.

Спілкуйтеся. Розкажіть підлеглим, що відбувається. Кожна особа, яка перебуває на військовій службі, має право знати те, що і чому від неї очікується. Ефективність, впевненість і ентузіазм особистості посилюються у відповідь на повідомлення лідера про місію або завдання. Керівники, які вірять у важливість прямого надання повної інформації та продовжують діяти за цим принципом, отримують постійний результат від зусиль своїх підлеглих. Тут сержанти демонструють належний рівень: майже 80% опитаних солдатів повідомляють, що їхні сержанти дають чіткі вказівки щодо виконання завдань або місії.

Проблема, яка хвилює деяких командирів, полягає в тому, щоб розмовляти зі своїми підлеглими природно, без крику. Але навичка гнучкого

прагматичного спілкування вимагає вміння як надавати, так і отримувати інформацію. Якщо підлеглі можуть природно розмовляти зі своїми командирами, продукт їх винахідливості стає доступним для всіх. Знати, як наказувати підкорятися, дуже відрізняється від того, щоб дослухатися до підлеглих. Підлеглих слід заохочувати до представлення своїх поглядів, оскільки це найнадійніший спосіб для керівників завоювати довіру своїх підлеглих.

Бувайте у військах. Значимий контакт з підлеглими виходить за межі простого передавання інформації по ланцюжку командування. Також дуже важливо, щоб командири були зі своїми підлеглими, коли ті переживають труднощі (наприклад, бойове розгортання, важкі навчання, довгі години виконання завдань, перебування у віддалених місцях, функціонування в складі загону). Підлеглі впадуть у відчай і втратять відчуття орієнтації, якщо командир не буде контактувати з ними віч-навч, періодично за ними спостерігаючи. Під час візитів командири повинні запитати у своїх підлеглих, чи можуть вони допомогти, і таким чином змусити своїх підлеглих відкритися та обговорити проблеми, які можуть існувати. Ще одна перевага такого типу контакту полягає в тому, що командир демонструє своїм прикладом, що він не зазнає труднощів і особисто жертвує своїм часом, комфортом, зручністю та енергією для підтримки військ.

Дивно, але багатьом командирам не вдається виконати це просте завдання. В інтерв'ю з сержантами в Іраку протягом першого року війни поширеною скаргою було те, що їхні командири (тобто молодші офіцери) ніколи не відвідували війська, особливо якщо війська перебували в дуже суворих умовах. Природно, припущення полягало в тому, що їхні командири не хотіли завдавати собі незручностей, поїхавши з кондиціонованих штаб-квартир туди, де перебували війська при 50-градусній спеці. Вражає те, що ці сержанти не обурювалися, що їхні командири мають кондиціоновані робочі середовища, хоча вони самі цього не мали, але вони зробили висновок про очевидне небажання їхніх командирів трохи чимось пожертвувати, відвідавши їх.

Заохочуйте до включеності. Командири повинні заохочувати своїх підлеглих брати участь у виявленні та вирішенні проблем. Зробити підлеглих частиною вирішення проблеми замість її жертви – це спосіб вселити в підрозділ впевненість, новаторство та адаптивність. Якщо проблема така, що підлеглі не можуть її вирішити, то проблему необ-

хідно довести до відома керівника. Лідерам слід децентралізувати інформацію та уявлення. Коли підлеглим надають підтримку, щоб вони були ініціативними, інноваційними та гнучкими, командир, швидше за все, забезпечить успіх місії. Таким чином, командири повинні заохочувати увагу до фактів і створювати стимули для конструктивної критики та навчання, які зосереджені на вирішенні проблем. Коли дається завдання, підлеглих слід заохочувати розробити альтернативні напрямки дій і вибрати один. Жоден командир не повинен нетерпляче ставитися до слухних питань або обурюватися підлеглими, які їх ставлять.

Одним із найкращих засобів, доступних для командирів, щоб заохочувати включеність в життя підрозділу, є визнання та винагорода своїх підлеглих. Однак у опитуванні солдатів, які служили в Іраку, лише 29% повідомили, що сержанти сказали їм, що вони добре зробили свою роботу. І лише 26% цих військовослужбовців вважали, що їхні сержанти забезпечили все, щоб усі солдати, які того заслужили, отримали військові нагороди за свою службу в Іраку. Визнання внеску та жертвування підлеглих є відносно простим способом заохочення залученості та являє собою один із зразків поведінки лідера, який можна опановувати та розвивати.

Побудуйте команду. Побудова команди є виключною відповідальністю командира. Єдність, яка виникає з усвідомлення своєї залежності від інших, є основою кожного руху, завдяки якому суспільство та військові рухаються вперед. Один набір ключових атрибутів і поведінки лідера, які цінуються в різних культурах, полягає в тому, що лідер є тим, хто створює команду. Побудова команди за своєю природою має бути інклюзивною, щоб бути ефективною; отже, це ніколи не повинно здійснюватися за рахунок виключення інших членів підрозділу чи інших підрозділів. В Іраку, наприклад, було поширеною практикою розміщувати таблички, що обмежують доступ до соціально-побутових закладів лише «місцевим» військовослужбовцям. Це означало, що лише солдати, приписані до цього конкретного базового табору чи підрозділу, могли користуватися телефонами чи тренажерними приміщеннями в цьому базовому таборі. Такі виключення викликали обурення «не-місцевих» солдатів. Особливо зважаючи на той факт, що ці солдати, як правило, були солдатами бойових підрозділів, які перебували у віддалених місцях, де ще не були встановлені телефонні або спортивні зали.

Іншими словами, ті солдати, які брали на себе найбільший ризик, були тими, кому відмовляли в цих важливих моральних та соціальних послугах. Гнучкі прагматичні лідери забезпечують те, що така політика виключення не встановлюється, або, зіткнувшись з такою політикою, вони швидко переходять до її скасування.

Хоча переваги створення команди очевидні в їх позитивному впливі як на групову, так і на індивідуальну продуктивність і добробут, лідер, який створює команди, також повинен бути пильним проти власницького індивідуалізму та розколу підрозділів на угруповання. Обидві ці речі є вкрай контрпродуктивними для групових цілей. Угруповання, які можуть виникнути в групі, можуть розколоти підрозділ і підірвати його цілісність та повноваження командування, а також викликати ворожнечу між членами підрозділу. Часто особи цих угруповань добровільно жертвують собою в інтересах своєї підгрупи, а не більшої групи. Якщо у військовій частині з'являються підгрупи «я – перш за все» або «ми – перші», лідери повинні вжити заходів і швидко впоратися з ними, навіть якщо це означає переведення кривдників до іншого підрозділу.

Прищеплюйте дисципліну. Рівень дисципліни завжди повинен відповідати тому, що необхідно для досягнення найкращих результатів від більшості підлеглих. Немає жодної практичної причини для будь-яких більш суворих вимог, ніж це. Немає жодного морального виправдання для того, щоб підтримувати щось менше. Дисципліна руйнує дух і робочу лояльність збройних сил, коли вона поширюється на меншість незадоволених, непродуктивних людей всередині організації, щоб покарати їх або заспокоїти. Дисципліну в армії слід розглядати не як ритуал чи форму, а просто як найкращий спосіб поведінки, який найімовірніше призведе до ефективного виконання призначеного завдання. Підлеглі здатні визнати правильну та розумну дисципліну як таку, навіть якщо це завдає їм особистих незручностей. Але якщо дисципліна буде надмірно суворою або невиправдано слабкою, моральний дух підлеглих впаде.

Одна з найбільш спірних дій, які можуть зробити лідери, – це створити правила або політику для підлеглих, яких вони самі не дотримуються. Зазвичай ці «подвійні стандарти» спостерігаються у носінні уніформи та використанні телефону, коли молодші офіцери не дотримуються єдиного стандарту та надмірно використовують свої привілеї телефонного зв'язку без будь-яких очевидних негативних наслідків. Очевидно, що підлеглі

обурюються правилами та політикою, коли від них очікується їх дотримання, але їхні керівники цього не роблять. Гнучкі прагматичні лідери розуміють, що хоча правила та політика важливі для підтримки дисципліни та належного порядку, не слід встановлювати правила, яких вони самі не мають наміру дотримуватися.

Розумне застосування покарання. Перш, ніж призначати покарання, необхідно обміркувати, порівняти, зважити ймовірні наслідки для підлеглого і команди. Перед тим, як застосувати будь-яке покарання, необхідно задати питання: «Що це дасть?» Якщо відповідь – нічого, значить, з покаранням не все в порядку. Покарання мстивого характеру є злочином керівництва. Коли від нього немає користі, або воно дається в суворій рутинній формі, це аморальний вчинок. Покарати групу підлеглих за правопорушення, вчинені двома чи трьома їхніми членами, навіть якщо проступок є неприємним і неможливо визначити винних, у військовій організації так само неприйнятно, як і в цивільному суспільстві. Будь-який лідер, який вдається до цієї практики «масового покарання», швидше за все, втратить лояльність у своїй команді.

Зразок такого типу масового покарання був помічений у перші роки миротворчої місії в Косово. Були створені телефонні комутатори, щоб солдати могли телефонувати додому до своїх сімей. Однак через те, що комутаційна здатність телефонів була суворо обмежена, солдати були змушені обмежити свої телефонні розмови до п'ятнадцяти хвилин двічі на тиждень. Це було настільки істотним обмеженням для підтримки оперативної ефективності, що фактичне використання телефону контролювалося вищим командуванням на предмет відповідності. На жаль, кілька солдатів знайшли спосіб перевищити ці обмеження часу для користування телефоном, в результаті чого телефонні дзвінки тривали понад дві години. Не зумівши знайти бійців-порушників, яких, як стало відомо керівництву, було менше 10 з батальйону з понад 700 солдатів, телефонні привілеї були відмінені для всього батальйону на один тиждень. Отже, приблизно 690 солдатами, які дотримувалися правил користування телефоном, це покарання було розцінене як вкрай несправедливе і невідповідне, особливо з огляду на те, що це був їхній основний засіб спілкування з родинами. Гнучкі прагматичні лідери знають, що масове покарання за вчинок лише небагатьох знижує моральний дух підрозділу та посилює недовіру підлеглих до керівництва підрозділу.

3.4. Діяльність військових організацій США та цільові програми зі зміцнення психологічної стійкості військовослужбовців

Надзвичайний стрес та критичні обставини, пов'язані з бойовими операціями та наданням допомоги при катастрофах, є для військових звичним явищем. Несприятливі події можуть посилюватися численними бойовими відрядженнями та проблемами в родині чи соціальних зв'язках. Готовність військових до виконання завдань за призначенням значною мірою залежить від психологічної стійкості військовослужбовців, членів їх сімей, військових підрозділів та спільнот (Bowles та Bates, 2010).

Загалом, *психологічна стійкість* – це здатність індивіда, сім'ї, організації чи спільноти ефективно адаптуватися до травмівного стресу, яку характеризують продуктивність та психологічне благополуччя (Bowles та Bates, 2010).

Далі, для прикладу, представлено інформацію про спрямованість діяльності лише частини організацій такого профілю щодо зміцнення стійкості військовослужбовців, військових підрозділів, підрозділів забезпечення, сімей і спільнот. Ця інформація дозволяє висвітлити широту та зміст роботи в армії США, спрямованої на забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців.

Програма технічного співробітництва (The Technical Cooperation Program; TTCP)

Програма технічного співробітництва (TTCP) – це організація, яка забезпечує офіційну структуру, яку використовують військові з п'яти країн (Австралії, Канади, Нової Зеландії, Великобританії та Сполучених Штатів) для обміну інформацією. Технічна комісія зосереджена на психологічному здоров'ї та операційній ефективності і є однією з понад 80 технічних груп TTCP, які обмінюються дослідженнями та політичною інформацією. Робота комісії включає заходи щодо скринінгу та спостереження за психічним здоров'ям, визначення психологічної стійкості для використання в дослідженнях, покращення та оцінку програм підтримки психічного здоров'я у підрозділах, що виконують завдання за призначенням, а також пошук шляхів зменшення бар'єрів на шляху до сприяння психічному здоров'ю. Прикладом цих спільних зусиль є розробка та впровадження програми зміцнення стійкості, яке проводиться в Сполучених Штатах, Великобританії, Канаді та Австралії.

Центри передового досвіду сприяння психологічному здоров'ю та черепно-мозкових уражень (Defense;DCoE)Centers of Excellence for Psychological Health and Traumatic Brain Injury

Центри передового досвіду (DCoE) керують спільними зусиллями для оптимізації послуг з психологічного здоров'я та при травмах головного мозку Міністерства оборони США, фокусуючись на забезпеченні стійкості, відновлення та реінтеграції. Управління стійкості та запобігання (R&P) міністерства відіграє провідну роль у забезпеченні стійкості. Директорат R&P має чотиристоронній підхід до підвищення стійкості та пом'якшення стресових факторів, пов'язаних із виконанням завдань за призначенням:

1) спрямування зусиль у бік моделі, заснованій на стійкості та первинній профілактиці психологічного здоров'я;

2) сприяння міжвідомчому та міждисциплінарному співробітництву між експертами, керівниками Міністерства оборони, медичними установами та іншими допоміжними агентствами;

3) поширення передового досвіду та практичних інструментів;

4) забезпечення розробки та оцінки програми.

Діяльність DCoE з підвищення стійкості включає проведення щорічної конференції за проблемою стійкості військовослужбовців, на якій представляється найновіша інформація про програми стійкості, а також огляд проекту RAND, що аналізує програми стійкості.

Команда охорони здоров'я та готовності збройних сил

Команда стратегічних операцій із психологічного здоров'я (PHSO) під керівництвом офісу заступника міністра оборони з питань охорони здоров'я та готовності збройних сил відстоює ініціативи превентивного психологічного здоров'я, що забезпечують підтримку психологічного здоров'я сил, що виконують завдання за призначенням. PHSO забезпечує психологічне здоров'я військ мирного часу, підтримує психологічне здоров'я сил, що виконують завдання за призначенням та забезпечує психічне здоров'я військовослужбовців після виконання таких завдань до початкового оптимального рівня. PHSO бере участь у стратегічному плануванні та формуванні політики у справах охорони здоров'я Міністерства оборони США, співпрацює з Центрами передового досвіду сприяння психологічному здоров'ю та черепно-мозкових уражень, військовими службами, об'єднаним персоналом та іншими зацікавленими сторонами, у напрямку зміцнення стійкості та підвищення психологічної готовності військовослужбовців, їхніх сімей та військової спільноти.

«Військова громадська та сімейна політика» (Military Community and Family Policy; MC&FP)

«Військова громадська та сімейна політика» (MC&FP) несе безпосередню відповідальність за програми та політику, які створюють та підтримують програми якості життя військовослужбовців та їхніх сімей у всьому світі, підтримуючи стійкість окремих осіб та громад. Military HOME FRONT – це веб-сайт Міністерства оборони США з офіційною інформацією про програму MC&FP, призначений для допомоги військовим та їхнім родинам, командирам та постачальникам послуг. Сфери підтримки включають: особисте фінансування та перехідний період, догляд за дітьми, відновлення, роз'яснювальну роботу, консультування (місцевих постачальників та сімейних консультантів військовослужбовців). Military One Source (MOS) – ще одна програма підтримки стійкості. MOS створено для того, щоб бути «єдиним місцем», куди можна звернутися, коли військовослужбовцям або членам їх сім'ї потрібна допомога з будь-якої проблеми.

Програма жовтої стрічки (Yellow Ribbon Program; YRP)

Метою Програми жовтої стрічки (YRP) є підтримка та сприяння військовослужбовцям Національної гвардії та Резерву, а також їхніх сімей впродовж виконання завдання за призначенням, незалежно від приналежності до служби чи місця розташування. YRP надає широкий спектр навчання щодо стійкості та профілактики, а також доступ до послуг щодо вирішення широкого спектру питань і проблем, які можуть виникнути у військовослужбовців та їхніх сімей (щодо їхнього здоров'я, бонусів чи інших проблем). YRP надає консультації щодо доступу та направляє на інші відповідні сервіси через MilitaryOneSource, VAVet центри, TRICARE та інші програми.

Клінічний центр охорони здоров'я військовослужбовців, які виконують завдання за призначенням (The Deployment Health Clinical Center; DHCC)

Клінічний центр охорони здоров'я військовослужбовців, які виконують завдання за призначенням (DHCC) пропонує покращені ресурси охорони здоров'я, пов'язані з виконанням завдань за призначенням, для військовослужбовців та їх сімей, які сприяють стійкості військовослужбовців після виконання таких завдань.

Програма комплексної підготовки солдатів (The Comprehensive Soldier Fitness; CSF)

Програма комплексної підготовки солдатів (CSF) являє собою інвестиції в Армію, в готовність збройних сил і якість життя солдатів, членів їх сімей і цивільних. У програмі робиться такий же наголос на емоційні, соціальні, духовні та сімейні сили, який раніше надавався фізичній силі. Програма CSF використовує збалансований, багатогранний підхід і модель навчання протягом усього життя, які використовують індивідуальне оцінювання, тренування стійкості підрозділів залежно від циклу розгортання сил, індивідуальне віртуальне навчання, аудиторне навчання на всіх рівнях армійської освіти, а також постійно діючих експертів зі стійкості для забезпечення набуття солдатами критичних навичок, необхідних їм для вирішення будь-яких життєвих викликів. CSF – це справжня модель профілактики, спрямована на всі збройні сили (Резерву та Національної гвардії).

Армійський центр підвищення ефективності (Army Center for Enhanced Performance; ACEP)

Програма «Армійський центр підвищення ефективності» зі штаб-квартирою в Вест-Пойнті була розроблена для підвищення академічної, спортивної та згодом й операційної продуктивності. Завдання дев'яти ACEP-осередків насамперед полягає в роботі з ветеранами та персоналом місій для покращення відновлення військовослужбовців у перехідний період. ACEP забезпечив психологічне зміцнення особового складу численних оперативних підрозділів, окремих військовослужбовців та їх родин. Навчальна програма ACEP складається з шести основних принципів: основи розумових навичок, формування впевненості, постановка цілей, контроль уваги, управління енергією та інтеграція образів. Ці саморегуляційні практики надаються разом з метою підвищення стійкості військовослужбовців, членів їх сімей та поранених воїнів, які повернулися після місії.

Операційний контроль стресу ВМФ (Navy Operational Stress Control; OSC)

Комплексна програма оперативного контролю стресу ВМС (OSC) забезпечується військово-морською медициною, поєднуючи різноманітні напрями та ініціативи під одним началом. Цілі програми полягають у

набутті стійкості моряками, підрозділами та сім'ями моряків, одночасно з вирішенням питань надання допомоги з приводу проблем психологічного здоров'я. Основою OSC є модель стресового континууму, що відповідає культурі військово-морського флоту та попереджує негативний стресовий вплив, спричинений бойовими чи іншими оперативними та військовими чинниками. Ця модель підкреслює спільну відповідальність, яку несуть усі моряки за готовність до виконання завдань. Ключову роль відіграє лідерство, активна участь має першорядне значення для успіху. OSC та відповідні матеріали повністю інтегровані у військові підрозділи та офіційну освіту, а також у підготовку до військової служби та служби в резерві.

Stress Management Training (тренінг управління стресом, тренінг щеплення від стресу, медитації уваги та ін.). В армії США запроваджено доктрину контролю бойового та оперативного стресу (Combat and Operational Stress Control, COSC). Реалізація доктрини покладена на медичне командування (MEDCOM). Програма контролю бойового стресу в армії США врегульована польовими статутами 4-02.51 «Контроль бойового стресу» (липень 2006 р.) та 6-22.5 «Настанова для військових керівників і солдатів щодо бойового стресу» (березень 2009 р.). У контексті відповідальності командирів за забезпечення підготовки підрозділів до розгортання діють вимоги польового статуту 6-22 «Розвиток лідерства»;

Preparatory Education – попереднє навчання (програма формування бойової свідомості «Battlemind», надання військовослужбовцям необхідної інформації про психологічні явища бою). «Battlemind» використовується у психологічній підготовці низки країн НАТО, в тому числі Канади та Великобританії. Окремі модулі «Battlemind» можна знайти у програмах підготовки психологічної стійкості майже всіх армій НАТО;

Exposure/Mission Rehearsal Exercises – тренування військовослужбовців з виконанням завдань у обстановці, наближеної до бойової, зокрема з використанням технології віртуальної реальності;

3.5. Формування психологічної стійкості у військовослужбовців сил спеціального призначення *(Building Resilience as a Special Forces Soldier)*

Досвід діяльності невеликих підрозділів спецназу армії США показує, що високий рівень самопомоги є критично важливою складовою ефективності кожного члена команди (Jones, 2021). Підрозділ часто пишається своїм «тихим професіоналізмом» і зосередженістю на місії. Підрозділ є конкурентним середовищем, яке постійно спонукає до інтенсивного планування, підготовки та наполегливості в здобутті успіху. Відомий вислів командира загону спецназу: «Ми – організація, яка переслідує результати».

Але досягнення суворих стандартів командного життя, на яких засновується отримання результатів, має починатися, насамперед, на індивідуальному рівні. Незважаючи на те, що фізичне здоров'я часто стоїть на передньому плані уявлень про солдатів спецназу, емоційне та психологічне здоров'я є рівноцінними основами їх загального благополуччя. Окрім постійної роботи спрямованої на те, щоб стати сильнішими, швидшими або тактично досконалішими, їм також необхідно постійно тренувати свій розум, щоб краще підготуватися до майбутнього стресу.

Саме цей аспект психічного здоров'я – підготовка до стресу та відновлення після нього – є ключовою складовою формування психологічної стійкості. Розвиваючи стійкість, можна покращити наше психічне здоров'я, якість життя та нашу ефективність в умовах високого стресу.

Важливо зрозуміти, що психологічна стійкість має надзвичайне значення не лише для солдатів, вона потрібна й у цивільному житті. Тому практикувати формування стійкості у своєму житті необхідно кожному. Нижче наведено комплекс засобів, спрямованих на формування стійкості, які здатні надати ефективну допомогу під час стресових періодів.

- **Будуйте здорові стосунки.** Здорові стосунки включають взаємну повагу, емпатію, підтримку та чесність. На таку побудову може знадобитися час та великі взаємні зусилля, але саме такий тип людського зв'язку забезпечує міцну та всебічну підтримку під час стресу. Виховуйте здорові стосунки з довіреними людьми: сім'єю, друзями, дружиною/чоловіком, партнерами та колегами по роботі.

- **Пізнай себе.** Коли ми дізнаємося, що нас мотивує, що розчаровує, які в нас сильні сторони, а де ми слабкі, ми можемо почати оцінювати

сфери, які можуть потребувати додаткової підтримки. Практика усвідомленості, медитація, саморефлексія та пошук зовнішньої перспективи – є чудовими інструментами та чудовими плацдармами для початку. Ці інструменти дозволяють краще зрозуміти власні думки, зрозуміти свою поведінку, виявити нездорові шаблони поведінки та зосередитися на місії.

- **Шукайте виклики.** Життя постійно ставить перед нами виклики. Прийняття наших власних викликів, спрямоване на те, щоб здобути впевненість у багатьох сферах, може допомогти нам, коли ми стикаємося з проблемами, які від нас не залежать. Іноді ми зазнаємо невдач, але іноді зазнавати невдачі – це здорово. Коли людина зазнала невдачі, вона може використати позитивну саморозмову, щоб допомогти відновитися і продовжувати рух вперед, поки не прийде розуміння того, як краще зробити наступного разу.

- **Припиніть негативний внутрішній діалог.** Ніщо не може так заважати досягненню наших цілей, ніж марний внутрішній діалог. Ми віримо в те, що ми собі говоримо, і зміна внутрішнього діалогу на щось більш позитивне може безпосередньо вплинути на те, як ми відчуваємося та працюємо. Знаходячись під тиском, можна намагатися використовувати коротенькі самопідбадьорювання на кшталт: «Я можу це зробити» або «Без проблем, я це отримую». При надмірному для позитивної внутрішньої розмови виснаженні можна використовувати гумор, іноді навіть чорний гумор.

- **Практикуйте конструктивні копінг-стратегії.** Навички подолання стресу здатні перервати стресовий період. Використання неконструктивних копінг-стратегій, як-то зняття стресу алкоголем, спричиняють ще більше проблем, ніж було до цього. Краще використати інтенсивні фізичні навантаження або заспокійливу музику. Але іноді проблему варто вирішувати досить агресивно. Слід лише запитати себе: чи можна змінити це в межах моєї сфери впливу? Якщо відповідь ствердна, то слід починати планувати конкретні дії.

- **Проводьте ефективно планування та підготовку.** Надійний план може допомогти визначити, що можна контролювати, як на це впливати, а що контролювати не вдасться. Хороше планування також є частиною гарної підготовки. Слід сформувати чіткі, осяжні та реалістичні цілі, а також часові рамки для оцінки прогресу їх досягнення. За потреби їх слід оперативно коригувати, спиратися на успіхи та вчитися на невдачах. Для

важливої справи краще мати первинний, альтернативний та надзвичайний план.

- **Знайте, коли слід звернутися за допомогою.** Усім людям іноді потрібна допомога. Тіло і розум є однаково важливими аспектами загального психологічного благополуччя людини, і знати, коли звертатися за допомогою, є показником сили, а не слабкості. Визначте, коли потрібна допомога, і дозвольте професіоналам у цій галузі надати рекомендації.

Цей список є далеко вичерпним або остаточним списком для підвищення психологічної стійкості. І не обов'язково бути зеленим беретом, щоб практикувати стійкість. Навіть невеликі зміни, зроблені свідомо, можуть радикально змінити те, як ми себе відчуваємо, як ми функціонуємо та як ми працюємо. Отже, це лише базова відправна точка, щоб почати зміцнювати стійкість і стати справжнім інвестором власного благополуччя.

3.6. Тренінг психологічної стійкості для сержантського складу армії США

Курс «Тренінг психологічної стійкості для сержантського складу армії США» (The U.S. Army Master Resilience Trainer (MRT)) – це 10-денна навчальна програма, спрямована на набуття сержантами навичок психологічної стійкості (Reivich та ін., 2011). Оскільки сержанти далі вже повинні навчати цим навичкам своїх солдатів, цей курс також дає основи того, яким чином навчати цим навичкам інших. Курс є одним із основоположних складових *Програми комплексного фітнесу для солдатів (The Comprehensive Soldier Fitness program)*.

Курс включає **три компоненти**: підготовка, підтримка та поліпшення.

Мета курсу полягає у навчанні сержантів набору навичок і прийомів, які формують стійкість і яким вони, у свою чергу, можуть навчити інших солдатів. Зокрема, основною групою сержантів, які мають пройти курс підготовки MRT, є сержанти відділень та взводів. Ідея полягає в тому, щоб ці сержанти передали отримані на курсі MRT навички і підготовку молодшим солдатам, яких вони навчають і якими командують. Ці навички покращать здатність солдатів справлятися з труднощами, запобігати депресії та тривожності, запобігати посттравматичним стресовим розладам та покращувати загальне самопочуття та продуктивність.

Підготовчий компонент

Перші вісім днів курсу присвячені навчанню підготовчим навичкам. Протягом перших п'яти днів сержанти відвідують пленарні засідання великих груп, де представлені та обговорюються ключові елементи програми, а також менші секційні сесії, де їх навчають застосовувати і практикувати те, чому вони навчилися на сесіях великих груп. Кожне секційне заняття веде тренер MRT та чотири фасилітатори (цивільні та військові, це поєднання дуже ефективним і добре сприймається солдатами).

Останні три дні підготовчого компонента зосереджені на навчанні сержантів тому, як навчати інших солдатів навичкам, які вони опанували. Сержанти проводять низку заходів і тренувань, щоб зміцнити свої знання та компетенцію щодо матеріалу. Ці види діяльності включають рольові ігри; перевірку отриманих знань, під час яких команди створюють складні запитання, пов'язані зі змістом матеріалу, на які має відповісти інша команда; виявлення помилок у передаванні та плутанини у змісті під час імітаційних занять під керівництвом інструктора MRT; визначення відповідних навичок для навчання інших та того, як їх навчити, зокрема, у випадку особливостей конкретного солдата.

В курсі використовується п'ятиденна структура «навчись і живи цим», плюс триденна структура «поглиб розуміння та навчись цьому». Такий підхід забезпечує краще розуміння змісту курсу та навчальної підготовки.

Підготовчий компонент включає чотири навчальні модулі та підсумковий модуль. У кожному модулі сержантам дається коротка дидактична презентація, за якою слідує низка експериментальних заходів, таких як групові дискусії, рольові ігри та прикладні вправи. Крім того, використовуються відео та музика, щоб проілюструвати концепції та покращити взаємодію. Модуль 1 навчає основам стійкості та прояснює поширені помилки. Модуль 2 розвиває розумові навички, які забезпечують витривалість розуму та ефективне вирішення проблем. Модуль 3 визначає сильні сторони характеру та фокусується на використанні як індивідуальних, так і командних «найсильніших сторін» для подолання проблем і досягнення цілей. Модуль 4 будує міцні стосунки за допомогою комунікаційних стратегій та активного конструктивного реагування. Підсумковий модуль зосереджується на визначенні ключових тем програми, консолідації навчання та виконанні індивідуального плану розвитку для солдатів для подальшого засвоєння змісту. Модулі 1 і 2 займають два з половиною дні, модуль 3

займає один день, модуль 4 займає один день, і заключний модуль займає половину дня. Нижче наведено детальний опис змісту модулів.

Модуль 1: Стійкість.

У цьому модулі сержанти дізнаються про те, що сприяє стійкості; вивчають хибні уявлення, пов'язані зі стійкістю, за допомогою серії відомих цитат і віршів; вивчають шість «основних компетенцій», на які спрямована програма з підвищення стійкості; а також дізнаються про те, як стійкість дозволяє їм бути ефективними лідерами та жити за принципом Духу Воїна – «Я завжди ставлю місію на перше місце. Я ніколи не приймаю поразку. Я ніколи не здаюся. Я ніколи не залишу загиблого товариша». Крім того, для позначення центральних тем стійкості використовуються відеокліпи.

Основні компетенції, виділені в Модулі 1:

1) самосвідомість – визначення власних думок, емоцій, поведінки та моделей, які є контрпродуктивними;

2) саморегуляція – здатність регулювати імпульси, мислення, емоції та поведінку для досягнення цілей, а також готовність і здатність виражати емоції;

3) оптимізм – помічаючи добро в собі та інших, визначати те, що піддається контролю, залишаючись у дружбі з реальністю та кидаючи виклик контрпродуктивним переконанням;

4) розумова спритність – гнучке і точне мислення, бачення перспективи та готовність спробувати нові стратегії;

5) сильні сторони характеру – визначення основних сильних сторін у собі та інших, з'ясування можливостей покладатися на свої сильні сторони для подолання викликів і досягнення цілей, а також культивування підходу сили характеру у своєму підрозділі;

6) зв'язки – побудова міцних стосунків через позитивне та ефективне спілкування, співчуття, бажання просити допомоги та бажання запропонувати допомогу.

Модуль 2: Розвиток психічної стійкості.

У цьому модулі солдати опановують низку навичок, які підвищують компетенції з психологічної стійкості, набуті в Модулі 1. Навички модуля 2 засновуються на когнітивно-поведінковій терапії та адаптаційному підході і являють собою базовий матеріал профілактичної програми. Конкретні навички, яким навчають в Модулі 2, представлені нижче зі спеціально розробленими для військових прикладами.

АВС. У цій частині модуля солдат навчають тому, як визначати думки, які викликаються активуючими подіями, і визначати реакції, які викликані цими думками. Солдати вчать: 1) розпізнавати активуючу подію; 2) свої думки щодо цієї події; 3) емоційні та поведінкові наслідки цих думок. Солдати працюють через серію професійних (наприклад, «Ви зішли із забігу на три милі») і особистих (наприклад, «Ви повернулися з місії, а ваш син не хоче грати з вами в баскетбол»), активуючих подій з метою навчитися відокремлювати події, що активують, від того, що вони самі собі говорять у розпал моменту, та емоцій/поведінки, які породжують їхні думки. Після серії практичних вправ солдати шукають моделі мислення, які стимулюють адаптивні результати, і моделі, які призводять до контрпродуктивних результатів. Метою цього модуля є навчити солдатів розрізняти активуючі події, думки та наслідки.

Стилі пояснення та пастки мислення. Цей блок зосереджується на стилях пояснення та інших моделях мислення, які можуть підвищити рівень здатності до лідерства, продуктивності і психічного здоров'я, або підірвати їх. Солдати вивчають виміри стилю пояснення, а також інші «пастки мислення», такі як поспішні висновки. Вони досліджують емоційні та поведінкові наслідки, які викликає кожен стиль мислення. У цій частині модуля наводиться серія типових військових ситуацій для ілюстрації того, як моделі мислення можуть допомогти або завадити стійкості.

Наприклад, щоб проілюструвати пастку мислення надмірного узагальнення (тенденцію судити про цінність, мотивацію або здібності людини на основі однієї дії), солдатам пропонується наступний сценарій: «Солдат у вашому підрозділі намагається бути успішним за фізичною підготовкою і не встигає в активностях решти дня. Його форма виглядає неохайно, він робить пару помилок під час артилерійських вправ. Ви думаете про себе: «Він бутерброд із супом! У нього немає солдатського стрижня».

Сержантів просять описати цю пастку мислення та обговорити наслідки, які вона має для сержанта та солдата, якого веде сержант. Після виконання цієї вправи один сержант прокоментував: «Мені неприємно це визнавати, але і я так думаю. Я схильний списувати людей, якщо вони не цілком відповідають вимогам. Я думаю, що я не дуже люблю давати другий шанс, оскільки вважаю, що можна судити про характер людини за її вчинками. Якби цей хлопець мав сильний характер, він би не гальмував, і його форма не була б у безладі».

Ці коментарі призвели до бурхливої розмови про лідерів, які оцінюють цінність своїх солдатів на основі однієї дії, і про те, як це надмірне узагальнення може підірвати впевненість солдата та деморалізувати інших солдатів.

Після того, як солдати переглядають звичайні пастки мислення, їм пропонується низка запитань, які вони можуть поставити собі, щоб визначити важливу інформацію, яку вони могли пропустити через пастку мислення. Наприклад, запитання «Як інші сприяли цій ситуації?» використовується, щоб допомогти людині зі стилем «Я» (зосередженим виключно на тому, як він чи вона викликали проблему) розглянути більш повний спектр причин. Наприкінці освоєння цієї навички солдати можуть визначити свої конкретні моделі мислення і попрактикуватися використовувати конкретні запитання, щоб розширити інформацію, яку вони отримують.

Айсберги (глибоко укорінені переконання). У цій частині сержанти визначають свої глибокі переконання (наприклад, «Я можу впоратися з усім, що трапиться») або «Прохання про допомогу є ознакою слабкості») та основні цінності (наприклад, «До людей слід ставитися з гідністю та повагою» або «Ми повинні прагнути до прощення та милосердя»), і вчать розпізнавати, коли ці айсберги викликають непропорційні емоції. Після того, як айсберг ідентифікований, вони задають собі низку запитань, щоб визначити 1) чи айсберг продовжує мати для них значення; 2) чи айсберг є точним стосовно даної ситуації; 3) чи айсберг занадто жорсткий; 4) чи айсберг корисний. Потім солдати дивляться на те, як ці айсберги сприяють чи підривають їхню ефективність у армії в якості лідерів та у створенні міцних стосунків.

Особлива увага приділяється такому переконанню, як «Прохання про допомогу свідчить про слабкість», оскільки це переконання підриває готовність покладатися на інших або просити допомоги в командирів, співслужбовців чи представників медичної служби. Кілька сержантів відзначили, що це конкретне переконання вимагає багато роботи, щоб його змінити, оскільки історично солдати відчували себе неповноцінними, якщо зверталися за допомогою, і часто їх висміювали за те, що вони є недостатньо сильними, щоб впоратися зі своїми проблемами. Проте багато хто заявив, що, на їхню думку, культура пошуку допомоги в армії зараз змінюється. Один сержант прокоментував, що багато місій його навчили, що всі час від часу потребують допомоги, і саме сильні люди готові її попросити.

Менеджмент енергетичних ресурсів. У цій частині солдати вчать керувати своїми енергетичними ресурсами за допомогою різних способів (включаючи медитацію, контрольоване дихання та поступове розслаблення м'язів). Крім того, обговорюється необхідність омолодження для підтримки стійкості та викладаються способи, які можна використовувати для омолодження (включаючи молитву, фізичні вправи, сон і сміх). Під час наступного етапу методи управління енергетичними ресурсами висвітлюються більш детально (наприклад, контрольоване дихання та позитивні зображення).

Вирішення проблем. Цей блок охоплює шестиетапну модель вирішення проблеми, яка використовується для точного визначення причин проблеми та визначення стратегій її вирішення. Солдати дізнаються про упередженість підтвердження (тенденцію шукати або інтерпретувати інформацію таким чином, щоб підтверджувати те, у що людина вже вірить) і про проблему, яку вона створює для збору неочевидних доказів. Вони також вивчають способи уникнення упередженості підтвердження. Також обговорюється те, як упередженість підтвердження може підірвати ефективне лідерство. Тобто, якщо сержант має упереджене уявлення про цінність, готовність, здібності або відданість солдата, то солдату дуже важко подолати упередження, яке має його сержант. Наприкінці цього блоку сержанти вже можуть визначати моделі мислення, які перешкоджають точній оцінці проблеми, використовувати конкретні запитання, щоб визначити фактори, які вони раніше пустили, і обійти упередження підтвердження.

Мінімізація катастрофічного мислення. Катастрофічне мислення визначається як думки про ірраціональні найгірші наслідки. Воно може викликати тривогу і паралізувати дії. В роботі використовується відеоролик, на якому солдат не може зв'язатися з дружиною електронною поштою. На прикладі цього відеоролика демонструється спосіб катастрофічного мислення («Вона покинула мене») і досліджується вплив цього стилю мислення на енергетичний стан, зосередженість, вирішення проблем та емоції. Слухачами вивчається триетапна модель, яка включає: 1) фіксацію катастрофічного мислення; 2) створення найкращої можливості; та 3) визначення найбільш ймовірних результатів. Після визначення ймовірних результатів солдати вчать розробляти план подолання ситуації. К завершенню цього розділу програми солдати можуть відрізнити планування на випадок надзвичайних ситуацій (ефективне) від катастрофічно-

го (неефективного), і вміти використовувати описаний триетапний процес, щоб визначити ймовірні результати, а потім їх спланувати.

Боротьба з контрпродуктивними думками в режимі реального часу. В цьому блоці повідомляється про те, як негайно кинути виклик негативним думкам. Зосередження на негативних думках може призвести до зниження впевненості та залученості. Проходить навчання навичкам, які зменшують «розумове базікання», яке, якщо його не контролювати, ставить під загрозу продуктивність.

Для боротьби з контрпродуктивними переконаннями використовуються три стратегії – це доведення, оптимізм і перспектива. Солдати визначають три поширені помилки, яких припускаються, коли намагаються кинути виклик контрпродуктивним думкам (мінімізація, раціоналізація та заперечення), і стратегії виправлення цих помилок (один раз/одна річ, володіння ситуацією та прийняття відповідної відповідальності).

Боротьба з контрпродуктивними думками не означає заміну кожної негативної думки позитивною. Швидше, це метод зупинки, який дозволяє зосередитися на теперішньому і не піддавати себе (або інших) більшому ризику через відволікаючі думки. Наголошується, що пізніше буде час і місце, щоб зосередитися і обговорити тривоги та постійні негативні думки, оскільки вони можуть бути корисними, щоб чогось в них повчитися. Часто «тема» негативних думок пов'язана з вірою в «айсберг». Наприклад, в одній з груп солдат сказав, що йому постійно перешкоджають негативні думки про те, чи його дружина справді любить його, і що ці думки часто заважають йому зосередитися. Після цього блоку він прокоментував, що вірить, що тема його думок пов'язана з його переконанням у айсбергу, що «я не з тих хлопців, яких люблять жінки». Хоча важливо боротися з цими думками в певні моменти (наприклад, коли намагаєтесь виспатися більш необхідного або під час виконання маневрів з високим ризиком), важливо також звернути увагу на ці переконання та систематично та вдумливо оцінювати їх у більш відповідний час.

Виховання вдячності. Протягом усього курсу сержантів просять заповнити щоденник подяки. Ця діяльність називається «полюванням на хороші речі». Її мета – посилити позитивні емоції, зокрема вдячність. Люди, які зазвичай визнають і висловлюють вдячність, отримують значний позитивний результат для свого здоров'я, сну та відносин. Кожного ранку під час курсу сержантів просять поділитися тим, що вони «вполю-

вали» напередодні, а також подумати, що означала для них позитивна подія чи досвід. Як правило, від 5 до 10 сержантів діляться цим на початку кожного заняття. Приклади таких результатів з практики: «Я мав чудову розмову зі своєю дружиною минулої ночі – я використав те, чому ми навчилися на уроці, і вона сказала, що це була одна з найкращих розмов, які ми коли-небудь мали», «Я зупинився і поговорив з бездомним хлопцем, і я багато чому навчився від нього». Інший солдат поділився коментарем: «Власник ресторану не взяв з нас плату за вечерю, щоб сказати спасибі за те, що ви в армії». Цікаво, що протягом тижня такі благословення стають більш особистими. Наприклад, вранці останнього дня один сержант розповів про такий досвід:

«Вчора ввечері я розмовляв зі своїм восьмирічним сином. Він розповів мені про нагороду, яку отримав у школі, і зазвичай я просто сказав щось на кшталт «це приємно». Але я використав навички, яким ми навчилися вчора, і поставив купу запитань з цього приводу – хто був там, коли він отримав нагороду? Що він відчув, отримавши це? Де він повісить нагороду? І приблизно в середині розмови він перервав мене і сказав: «Тату, це справді ти?!» Я знав, що він мав на увазі. Це було найдовше, що ми коли-небудь говорили, і я думаю, що ми обидва були здивовані цим. Це було чудово».

Модуль 3: Визначення сильних сторін характеру.

У цьому модулі солдати визначають свої сильні сторони характеру, практикують визначення сильних сторін у інших і тренуються використовувати сильні сторони особистості та команди при подоланні виклику і досягненні мети. Матеріал Модуля 3 пов'язаний з армійською моделлю лідерства «Будь, знай, роби». Підкреслюється, що лідерство в армії починається з того, яким повинен БУТИ лідер – цінностей та атрибутів, які формують характер. Як визначальні якості, вони складають особистість лідера. Обговорюються армійські цінності (вірність, обов'язок, повага, безкорисливе служіння, честь, чесність і особиста мужність) і «Бути» моделі армійського лідерства в контексті сильних сторін характеру.

У рамках модуля 3 солдати заповнюють онлайн-анкету «Цінності в дії сили характеру». Опитувальник пропонує проранжувати 24 сильні сторони характеру та надає короткий опис характеристик, які визначають кожен з сильних сторін. Оскільки всі сержанти визначають свої сильні сторони, група шукає закономірності та обговорює те, що відображає профіль сили групи, і те, ким вони є як лідери. Демонструється серія

армійських цитат і відеороликів про лідерство, а сержанти обговорюють, яким чином сильні сторони характеру відображаються в цитатах і відео.

Потім сержанти в малих групах досліджують свої власні профілі. Вони обговорюють силу, яку вони вже свідомо привносять у свій стиль керівництва, і ту, яку вони хотіли б повніше використовувати як лідери. Їм надається низка питань для обговорення, які включають наступне: «Що ви дізналися про себе, пройшовши опитування про силу характеру?», «Які сильні сторони ви розвинули під час служби в армії?», «Як ваші сильні сторони сприяють виконанню місії та досягненню поставлених цілей?», «Як ви використовуєте свої сильні сторони для побудови міцних стосунків (професійних і особистих)?», «Якими є «тіньові сторони» ваших сильних сторін і як ви можете їх мінімізувати?».

Після обговорення своїх сильних сторін, солдати практикують визначення сильних сторін характеру в інших. Спочатку демонструється серія фотографій відомих людей, і солдати визначають сильні сторони кожного з них. Їх заохочують визначити очевидну силу (наприклад, гумор і грайливість Кріса Рока), а також подумати про те, як людина використовує свої сильні сторони синергетично (наприклад, Кріс Рок використовує свій гумор і грайливість разом з цікавістю та соціальним інтелектом).

Далі обговорюється використання сильних сторін (індивідуально і в команді) для подолання проблем і досягнення успіху. Наводиться приклад, який демонструє те, як армійський підрозділ об'єднався, і як команда подолав перешкоди у створенні цілого госпіталю підтримки. Під час навчання сержанти аналізують приклади з практики, коли окремі особи та підрозділ в цілому поклалися на конкретні сильні сторони характеру для виконання місії.

Засновуючись на цій діяльності, солдати об'єднуються в невеликі групи і отримують завдання виконання певної місії, яку їм потрібно виконати як підрозділу. Їм надається інструкція використовувати сильні сторони характеру своєї команди для виконання місії та назвати конкретну поведінку, яку ці сильні сторони роблять можливою. Нарешті, солдати пишуть власні історії «Сила у викликах» і діляться ними з іншими членами своїх малих груп. Наприклад, один сержант описав, як він використав свою силу любові, мудрості та вдячності, щоб допомогти солдату, який спричинив своїми діями конфлікт між іншими солдатами.

В результаті цієї частини роботи сержанти отримують знання про свої сильні сторони та те, як вони можуть використовувати їх як лідери та члени сім'ї.

Модуль 4: Зміцнення взаємин.

Заключний модуль спрямований на зміцненні взаємин між солдатами, а також між солдатами та членами їхніх сімей. Вони навчаються трьом навичкам: 1) активне конструктивне реагування; 2) похвала; 3) стилі спілкування (пасивне, агресивне та наполегливе спілкування). Цей модуль надає солдатам практичні інструменти, які допомагають будувати стосунки та кидають виклик переконанням, які заважають позитивному спілкуванню.

Надається детальний опис чотирьох стилів реагування: 1) активний конструктив (справжня, захоплена підтримка); 2) пасивний конструктив (занижена підтримка); 3) пасивно-деструктивний (ігнорування події) та 4) активний деструктивний (підкреслення негативних сторін події). Після цього відбувається рольова гра за кожним стилем.

Після кожної рольової гри солдати визначають запропонований стиль реагування. Вони зосереджуються на сказаному, а також на мові тіла, тембрі голосу та емоціях, що передаються. Вони також описують вплив певної відповіді на людину, яка передає повідомлення, і на особу, яка відповідає на повідомлення.

Після демонстрації сержанти заповнюють робочий лист, щоб допомогти їм обміркувати те, як вони зазвичай реагують, і визначити фактори, які заважають їм реагувати активно та конструктивно (наприклад, втома або надмірна самозаглибленість). Вправа також зосереджує на тому, як вони можуть використовувати свої сильні сторони характеру для активної та конструктивної відповіді (наприклад, використовувати силу цікавості, щоб задавати питання, використовувати силу запалу, щоб відповісти з ентузіазмом, або використовувати силу мудрості, щоб вказати на цінний урок з ситуації).

Цей навчальний блок також включає роботу щодо ефективної похвали. Багато позитивного досвіду, яким діляться солдати, заслуговують на похвалу. Наприклад, «Я пройшов тест РТ», «Ми очистили будівлю, не зазнавши втрат», або «Мене підвищили до старшого сержанта!». Наголошується на необхідності використання похвали, яка вказує на конкретну стратегію, зусилля чи навички, що сприяли гарному результату, а не більш загальної похвали, як-от «Та добре!» або «Гарна робота!». Наголошується на важливості використання похвали, спрямованої на конкретні деталі, оскільки вона демонструє увагу до досягнення, яке не передається за допомогою швидкої відповіді. Лідери, які використовують ефектив-

ну похвалу зі своїми солдатами, тим самим демонструють: 1) що вони дійсно дивилися і слухали; 2) що вони знайшли час, щоб визначити те, як солдат приніс позитивний результат; і 3) що похвала була справжньою, на відміну від універсальної типу «хороша робота».

Далі солдати практикують активне конструктивне реагування з членами своїх малих груп (включаючи ефективну похвалу, коли це доречно), щоб знайти стиль, який є відповідним для них, а також підтримує іншу людину. Обговорюється застосування активного конструктивного реагування до керівництва, а також розглядаються способи, якими таке реагування може бути корисним для підтримки міцних сімейних зв'язків під час місії. Наприкінці цього розділу солдати можуть розрізнити чотири стилі реагування на хороші події, можуть здійснювати ефективну похвалу та практикувати використання своїх сильних сторін, щоб виробити справжній і зручний стиль активності та конструктиву.

Заключна частина цього модуля навчає асертивному спілкуванню. Солдати працюють у командах, щоб описати *пасивний*, *агресивний* та *асертивний* стилі спілкування. Вони визначають слова, тембр голосу, мову тіла та темп кожного стилю, а також повідомлення, які кожен стиль передає про мовця та слухача. Наприклад, пасивний стиль спілкування надсилає месидж «Я не вірю, що ти все одно мене послухаш». Важливим аспектом навчання асертивному спілкуванню є вивчення глибинних переконань і основних цінностей (айсбергів), які зумовлюють переважання одного стилю спілкування над іншим. Хтось, хто вірить, що «люди скористаються будь-якою ознакою слабкості», буде схильний до агресивного стилю спілкування, тоді як людина, яка вважає, що «неправильно скаржитися», буде схильна до пасивного стилю спілкування. Крім того, людина, яка дотримується переконання «Людя можна довіряти», більш схильна використовувати асертивний стиль спілкування.

Далі ми розглянемо п'ятиступеневу модель асертивного спілкування:

- 1) виявлення ситуації та робота над її розумінням;
- 2) об'єктивний і точний опис ситуації;
- 3) висловлювання занепокоєння;
- 4) запитання до іншої особи щодо її перспектив та роботи над прийнятними змінами;
- 5) перелік переваг ситуації та відносин від впровадження змін.

Сержанти практикують ці навички, застосовуючи їх у різноманітних ситуаціях, як-от: «Ваш бойовий приятель почав надмірно пити, його бачили, як

п'яним сідає за кермо»; «Ваша друга половинка витрачає гроші на речі, які ви не вважаєте важливими»; «Побратим бере ваші речі, не питаючи дозволу». Для кожного з цих сценаріїв два солдати грають рольову гру, а третій дає вказівки, які допомагають їм зберігати напористий стиль спілкування. Після рольових ігор солдати визначають ситуацію, з якою вони зараз стикаються, і практикують використання асертивного спілкування для вирішення ситуації.

Після п'ятиденної частини підготовчої фази «навчись і проживи це», три дні витрачаються на підготовку солдатів до навчання цим навичкам інших солдатів. Ці три дні передбачають низку обговорень, рольових ігор та практичних вправ, покликаних покращити розуміння солдатами змісту курсу, дозволити їм попрактикуватися у викладанні матеріалу, а також отримати відгуки та вказівки щодо їхньої здатності викладати матеріал.

Підтримуючий компонент

Підтримуючий компонент курсу викладається на 9 день курсу та зосереджується на зміцненні навичок стійкості протягом військової кар'єри та застосуванні цих навичок у військовому контексті. Цей модуль зосереджено на підтримці стійкості при навчанні лідерству та протягом усього циклу місії. Солдатів також навчають, як визначати, коли людина стикається зі значними проблемами у своїй стійкості, і як адаптувати отримані на курсі навички, коли людину направляють на додаткову підтримку.

Модулі «перед місією» і «після місії» знайомлять солдатів з тим, чого очікувати, з точки зору психологічних вимог і реакцій, на різних етапах циклу місії, і навчають їх комунікативним навичкам, пов'язаним з нею. Мета полягає в тому, щоб переконатися, що навички стійкості також орієнтовані на конкретні моменти циклу місії і, де це можливо, на використання у військовому середовищі взагалі.

Посилюючий компонент

Посилюючий компонент курсу викладається в останній день курсу. Він знайомить солдатів з техніками, які вперше були розроблені в спортивній психології, і які є основою для навчання, яке проводять спортивні психологи з Армійського центру підвищення ефективності. Розширена частина курсу представляє огляд ключових навичок, яким навчають спортивні психологи. Запропоновані навички – це основа розумових навичок, формування впевненості, постановка цілей, контроль уваги, управління енергією та зображення.

Основи розумових навичок передбачають розуміння природи високої продуктивності, розуміння взаємозв'язку між тренуванням і довірчим мисленням, а також виявлення зв'язку між думками, емоціями, фізіологічними станами та продуктивністю. Солдати досліджують різницю у своєму психологічному стані, як під час відмінного, так і посереднього виконання.

Зміцнення впевненості передбачає вивчення ефективних способів створення енергії, оптимізму та ентузіазму.

Постановка цілей – це систематичний процес визначення особистих цілей, амбіцій і реальних планів дій, які підкріплюють прагнення до досконалості.

Контроль уваги відповідає вимогам зосередженості, пов'язаним з критичними військовими завданнями.

Енергетичний менеджмент складається з практичних навичок, які використовуються для активації, підтримки та відновлення оптимального рівня енергії, мінімізуючи негативні наслідки стресу.

Інтеграція образів передбачає вивчення способів створення або відтворення успішного досвіду, який може покращити аспекти продуктивності, включаючи підготовку, виконання та відновлення.

3.7. Практичне керівництво щодо забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії Австралії

Практичне керівництво щодо забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців армії Австралії (Bond, 2021) складається з трьох частин, спрямованих на допомогу командирам у розумінні важливості психологічної стійкості, її ресурсів, а також її тренування, формування, зміцнення, відновлення, й забезпечення психологічної стійкості підрозділу в цілому.

3.7.1. Розуміння психологічної стійкості

Базові поняття

Психологічна стійкість. Психологічна стійкість (далі – стійкість) – це здатність окремих людей, команд і організацій адаптуватися, відновлюватися та процвітати в ситуаціях ризику, викликів, небезпеки, склад-

ності та негараздів. Стійкість не є статичним станом – це процес, який є гнучким, здатним до тренування, і передбачає взаємодію між індивідом, його життєвим досвідом та поточним життєвим контекстом.

Програма стійкості. Програма стійкості націлена на будь-який з факторів, які, покращують стійкість і здорові реакції на стрес, а також забезпечує засобами, які допомагають людям включити фактори стійкості у своє повсякденне життя.

Стійкість команди. Стійкість команди базується на динамічних процесах соціальної стійкості та дає змогу команді розвивати здатність долати, відновлюватися та позитивно пристосовуватися до негараздів.

Військовослужбовці – це професія з високим рівнем ризику, в якій персонал відбирається, навчається та готується протистояти несприятливим, морально неоднозначним, емоційно складним та небезпечним ситуаціям. В ній доводиться реагувати на низку стресових факторів, які притаманні навчанню та певним ролям, включаючи оперативну службу. Для таких ризиконебезпечних професій стійкість є критично важливою з точки зору оперативної ефективності та психологічної адаптації. Незважаючи на те, що багато військовослужбовців добре справляються зі стресовими факторами, існує очевидний потенціал підвищення рівня стійкості військовослужбовців та їхніх сімей.

Не існує жодного конкретного тесту чи професійної оцінки, які б дозволили командирів визначити, які члени підрозділу будуть чи не будуть стійкими в умовах несприятливих обставин. Однак наявні дані щодо того, які фактори впливають на здатність впоратися зі стресовими подіями та покращити психологічне благополуччя, надають можливість для створення індивідуальних та організаційних ресурсів збільшення потенціалу стійкості.

Лідерство та стійкість. Лідери відіграють ключову роль у сприянні та підтримці адаптивності і стійкості членів підрозділу. Підвищення індивідуальної стійкості вимагає комплексного підходу як від самої людини, так і від організації. Відповідальність індивіда полягає в тому, щоб розробити власний план адаптивної поведінки та психологічних навичок з підвищення власної стійкості і продуктивності. Разом з тим, існує також й організаційна настанова щодо забезпечення відповідного керівництва, навчання та підтримки. Загальною метою організації має бути забезпечення позитивного психологічного клімату та стійкої культури

підрозділів як платформи для процвітання персоналу та досягнення ним оптимальної продуктивності.

Що таке стійкість? Індивідуальна стійкість пов'язана зі стійкістю до стресових життєвих подій і відновленням після них. Ця здатність не є стабільною та незмінною. Те, як людина реагує на стрес, може значно відрізнятись від стресора до стресора та від одного контексту до іншого.

Здатність до стійкості у формі індивідуальних характеристик або навичок може бути розвинена з метою запобігання перевантаженню людей своїм досвідом. Такий підхід до розвитку потенціалу стійкості зараз використовується організаціями по всьому світу.

Індивідуальна стійкість. Існує низка захисних факторів, які сприяють підвищенню стійкості особистості. Наприклад, люди, які вміють гарно самотійно генерувати позитивні емоції, є більш стійкими, оскільки ці емоції можуть бути захисним буфером проти травматичного стресу та симптомів депресії. Копінг-стиль також сприяє розвитку стійкості. Принаймні два різних стилі копіngu сприяють стійкості: гнучка адаптація і прагматичне подолання. Готовність протистояти страхам, наявність позитивних емоцій, здатність стійко реагувати на неприємні подразники та вплив стресового досвіду, а також здатність до когнітивної гнучкості, переоцінки, прийняття та регулювання емоцій – все це сприяє стійкості.

Фактори стійкості. Аналіз існуючих американських військових програм тренування стійкості дозволив виділити ключові фактори, які є найбільш вагомими на кожному з чотирьох рівнів: особистості, сім'ї, підрозділу та суспільства.

1. Індивід – позитивне мислення, позитивні емоції, позитивне подолання, реалізм і поведінковий контроль, фізична підготовленість і альтруїзм.

2. Сім'я – емоційні зв'язки, спілкування, підтримка, близькість, виховання та адаптованість.

3. Підрозділ – позитивний командний клімат, командна робота та згуртованість.

4. Суспільство – приналежність, згуртованість, пов'язаність та колективна ефективність.

Важливо пам'ятати, що *всі люди мають межу того, що вони можуть витримати, тобто вони мають межу своєї стійкості.*

Індивідуальна модель стійкості

Індивідуальна модель стійкості базується на п'яти *ключових ресурсах стійкості*: психологічному, поведінковому, фізичному, характерному та соціальному.

1. Психологічний ресурс – існують три ключові категорії факторів стійкості в психологічній сфері: когнітивні, афективні та саморегуляційні.

- Когнітивний – відображає думки та переконання людей про себе (наприклад, самоефективність, самооцінку), а також розуміння власної ситуації (наприклад, усвідомлений контроль).
- Афективний – включає переживання позитивних і негативних емоцій.
- Саморегуляція – включає саморегуляцію та контроль (наприклад, копінг-стратегії).

2. Поведінковий ресурс – поведінкова сфера зосереджується на конкретних аспектах поведінкового здоров'я, які підкреслюють відповідальність індивіда за поведінку, стратегії та звички, які сприяють здоров'ю та благополуччю. Ключові позиції – достатній сон, низький ризик споживання алкоголю та відмова від куріння.

3. Фізичний ресурс – фізична сфера включає фактори, які підвищують здатність людини задовольняти фізичні вимоги конкретної роботи або пов'язаних з роботою завдань, а також діяльності, пов'язаної з покращенням здоров'я. Фізична активність тісно пов'язана з кращим медичним статусом, фізичною підготовленістю, психологічною та поведінковою придатністю. Крім того, групова фізична активність може покращити соціальну придатність через розвиток соціальних зв'язків та згуртованості. Також до цього ресурсу відноситься й харчування, оскільки воно сприяє стійкості, допомагаючи військовослужбовцям підтримувати здорову вагу, що захищає їх від захворювань, пов'язаних з нездоровим харчуванням.

4. Соціальний ресурс – соціальна сфера включає об'єднані ресурси, отримані від соціального світу людини, тобто використання соціальних відносин у командах, сім'ї та спільнотах, з метою подолання стресових факторів та успішного виконання завдань. Ресурси соціальної стійкості – це аспекти таких стосунків, які зміцнюють здатність людини протистояти викликам або навіть зростати від них.

5. Ресурс характеру – заснований на розвитку здорових і цілісних переконань і узгоджений з основною системою особистісних цінностей, яка лежить в основі моралі, групової згуртованості, поведінки та розвитку сенсу життя. Риси характеру підвищують стійкість і відновлення після бою.

Континуум стійкості

Тренування стійкості засновується на підході, побудованому із блоків уздовж певного континууму (рис. 3.3). Він включає час, коли члени групи відчують психологічні труднощі (це може статися на будь-якому етапі континууму) і потребує як певного звільненого від роботи часу, так і формальної допомоги в реінтеграції.

Тренування стійкості при вступі до армії зосереджується на розвитку індивідуальних навичок стійкості. Після того, як фундамент закладено на індивідуальному рівні, метою стає посилення стійкості команди в контексті підрозділу. Цей процес має підтримуватися культурою стійкості, підтриманою командуванням, і зосередженою на підвищенні продуктивності. Командири також відповідають за підвищення власного рівня стійкості та продуктивності.



Рис. 3.3 – Континуум стійкості

Побудова

Початкова фаза «побудови» цього континууму, в першу чергу, охоплюється програмою Battle SMART. Використання існуючої програми Battle SMART як основи для розробки більш комплексної системи підвищення стійкості узгоджується з рекомендованим принципом гнучкого навчального плану. Цей підхід також посилює існуючу програму Battle SMART, підкріплюючи та розширюючи початкову навчальну інформацію, зберігаючи узгодженість концепцій та мови та використовуючи структуру, з якою знайомі більшість військовослужбовців.

Зміцнення

Ця фаза використовує етап побудови для фокусування на індивідуальній і командній стійкості через Континуум підготовки офіцерів і солдатів усіх корпусів, а також під час колективного навчання на рівні підрозділу. Концепції вищого рівня, що стосуються психологічної придатності, стійкого лідерства, тренінгу характеру та прийняття рішень, спочатку представляються, а потім підкріплюються реальним колективним тренінгом. Також це являє собою відповідний етап для розвитку соціальної стійкості на рівні команди.

Процвітання

У фокусі фази процвітання Континууму стійкості є сприяння розвитку та підтримці високопродуктивної культури. Активно пропагуючи позитивні психологічні ресурси, такі як індивідуальна та командна стійкість, а також добре психічне здоров'я військовослужбовців та їхніх сімей, підрозділ може сприяти адаптації та потенційному зростанню. Стійкість подібна до процвітання, оскільки вона відноситься до здатності особистості до адаптації та позитивного пристосування. Ключова відмінність полягає в тому, що процвітання може відбуватися як з труднощами, так і без них, наприклад, коли людина стикається з новою можливістю, як-от підвищенням по службі.

Шлях до процвітання.

1. *Високопродуктивна культура.* Командири підрозділів впливають і сприяють високій продуктивності завдяки створеній ними культури виконання. Одним із найкращих показників лідерства підрозділу є наявність або відсутність культури високої продуктивності. Організаційна культура заснована на способі мислення, який пронизує повсякденні рутинні рішення та діяльність організації. Культура – це більше про те, на чому люди вирішують зосередитися, ніж про те, щоб змусити їх працювати і

тренуватися інтенсивніше. «Правильна» культура для організації пов'язана з цінностями та контекстом, а не з підходом «один розмір підходить всім». Відповідальність керівництва полягає в тому, щоб визначити та розвинути характеристики «правильної» культури для своєї організації – як би складно це не було.

2. *Організація, що навчається.* Розвиток високопродуктивного середовища – це як створення культури «організації, що навчається», так і підвищення продуктивності. Термін «організація, що навчається» означає дещо більше, ніж «багато людей, які проходять багато тренінгів». Справжня «організація, що навчається» – це місце, де її члени оцінюють цінність навчання через досвід (позитивний і негативний) і один одного.

3. *Психологічний капітал.* Психологічний капітал визначається як позитивний психологічний стан розвитку особистості, що характеризується впевненістю (самоефективністю), оптимізмом, надією та стійкістю. Це передбачає більший акцент на визначенні та зміцненні того, що підходить людям, і що сприяє потенціалу зростання та процвітанню. Цей підхід ефективний, оскільки чотири ресурси психологічного капіталу синергетично взаємодіють і підсилюють один одного, забезпечуючи більш високий рівень продуктивності.

Відновлення

В організаційних системах армії закладені фактори ризику та захисні фактори, які можуть вплинути на здоров'я та самопочуття особистості. Метою цієї фази є реабілітація військовослужбовців не лише за допомогою відповідного професійного втручання, а й за допомогою організаційної культури, яка сприяє підвищенню соціальної стійкості, мінімізує стигматизацію, усуває бар'єри для допомоги та сприяє тому, що підрозділ стає позитивною частиною процесу реабілітації свого члена. Фаза відновлення підтримує постраждалих/хворих військовослужбовців як складова спрямування заходів.

Виміром організаційного клімату, який має відношення до здоров'я та психологічного благополуччя, є Клімат психосоціальної безпеки, або клімат психічного здоров'я та психологічної безпеки. Це визначається як сприйняття відповідного балансу між турботою керівництва про психічне здоров'я своїх працівників та їх продуктивністю.

Існує *чотири взаємопов'язаних принципи*, які визначають рівень Клімату психосоціальної безпеки в організації:

1. Залученість вищого керівництва у запобігання стресу.

2. Надання пріоритетності психічному здоров'ю та психологічній безпеці.

3. Організаційна комунікація вгору і вниз щодо психологічного здоров'я і безпеки.

4. Рівень участі та залученості керівників до заходів, пов'язаних із зміцненням психічного здоров'я.

Стигматизація та перепони для відновлення.

Ненавмисним наслідком культури, зосередженої на підтримці індивідуальної сили та лояльності до команди і організації, є те, що проблеми з психічним здоров'ям або хронічна травма можуть сприйматися як слабкість. Будь-яка самоусвідомлена або публічна стигма може діяти як невидимий бар'єр, що заважає людям отримати необхідну професійну підтримку. Деякі підрозділи вирішують чинити опір визнанню індивідуальної або групової вразливості, що може спричинити недовіру до стороннього впливу. Це може призвести до недостатнього використання ресурсів психічного здоров'я тими, хто їх потребує. Це викликає значне занепокоєння, оскільки раннє виявлення, діагностика та своєчасне лікування мають вирішальне значення для одужання.

Реінтеграція

Фаза реінтеграції зосереджується на тому, щоб допомогти членам підрозділу повернутися на робоче місце після періоду відсутності через проблеми з психічним здоров'ям та/або травми. Реінтеграція – це постійний процес, який потребує підтримки з усіх рівнів організації. Підрозділи відіграють ключову роль у забезпеченні максимально позитивного та конструктивного процесу реінтеграції. Кожна особистість є неповторною, тому не існує єдиного підходу для всіх, проте є ряд загальних елементів, які можуть бути прийняті підрозділами та адаптовані за потребою.

Загалом, є гарні докази того, що в більшості ситуацій перебування на роботі пов'язане з покращенням фізичного та психічного здоров'я. Існують також чіткі докази того, що чим довше людина відсутня на роботі, тим важче їй повернутися, оскільки її занепокоєння щодо процесу повернення до роботи може посилитися. Дозвіл членам підрозділу залишатися в контакт з своїм робочим місцем під час епізоду хвороби, зменшує перешкоди на шляху їх повернення до роботи на повний робочий день і, ймовірно, зменшує частоту тривалої відсутності по хворобі. Важливо пам'ятати, що член підрозділу, який страждає від будь-якого погіршення здоров'я, і особливо психічного, може повернутися до роботи впродовж

лікування. У більшості випадків повернення до роботи відіграє важливу роль у функціональному та загальному одужанні людини від психічного захворювання, оскільки воно забезпечує певну норму та так необхідний режим дня.

Тренінг стійкості

Тренінг стійкості в армії має бути спрямований на підвищення здатності військовослужбовців розуміти та керувати психологічним впливом емоційно стресових подій на них самих та на інших. Можливості тренінгу, які відповідають досягненню цілей стійкості, вимагають підвищеного (але не надзвичайно сильного) рівня стресу, щоб досягти помітного результату. Слід пам'ятати, що стійкість набувається лише після того, як виникла несприятлива подія.

Принципи тренування стійкості.

При розробці ефективного плану тренування стійкості слід послугуватись нижченаведеними в таблиці 3.1 принципами.

Таблиця 3.1

Принципи тренування стійкості

<i>Принципи тренування стійкості</i>	
<i>Орієнтуйтеся на профілактику та сильні сторони</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Використовуйте сильні сторони та ресурси, якими вже володіють члени підрозділу. • Зосередьтеся на виявленні та посиленні факторів стійкості.
<i>Прийміть гнучкий навчальний план</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Інтегруйте тренінг стійкості в існуючі програми. Це забезпечує актуальність і ефективність.
<i>Використовуйте заходи, засновані на доказах (або принаймні на основі доказів)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Побудуйте тренінг на надійній теоретичній та фактичній основі. Це допомагає визначити керівні принципи для задоволення потреб конкретного персоналу та організації.
<i>Використовуйте стандартизовані заходи оцінки</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Включіть оцінку в початковий тренінговий розвиток, щоб дати змогу визначити та виміряти цілі навчання. • Це забезпечує вірність спрямованості тренінгу. • Надає можливість порівняння програм.
<i>Забезпечте підтримку керівництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Усі рівні керівництва підрозділу мають бути суттєвим чином залучені до розробки та впровадження тренінгу стійкості.

Рекомендації щодо реалізації програми

Потенційні «підводні камені», які слід враховувати, включають:

1. «Універсальний розмір для всіх» – заходи щодо стійкості не враховують індивідуальних відмінностей. Більш ефективними є програми, які враховують відмінності індивідів і їхні природні стилі копінгю. А також є інтенсивними і інтерактивними та націленими на групи ризику.

2. Програми стійкості не створюють «куленепробивних солдатів». Це має бути зрозуміло членам підрозділу, щоб вони не переоцінили свої власні здатності до подолання або недооцінили рівень страждання, який вони можуть зазнати у відповідь на гостру несприятливу подію. Якщо людині важко впоратися з такою подією, це не можна вважати невдачею навчання.

3. Програми стійкості не повинні зосереджуватися виключно на особистості. Стійкість – це не тільки область сильних сторін особистості, як-от особистість та здатність до копінгю, в ній задіяно безліч факторів ризику та стійкості. Це посилює потребу в інтеграції навичок та досвіду стійкості в тренінг на рівні команди та підрозділу, що підтримується як стійким лідерством, так і культурою стійкості підрозділу.

4. Очікування миттєвих або легких результатів. Принципам стійкості можна навчати, але, як і фізична підготовка, формування стійкого характеру особистості або культури в організації вимагає часу та зусиль.

3.7.2. Забезпечення психологічної стійкості підрозділу

Глосарій

Battle SMART (тренінг саморегуляції та стійкості). Battle SMART є основним засобом для тренування стійкості на етапі «Побудови». Слухачі ознайомлюються з рядом технік і навичок, які допоможуть їм регулювати фізіологічне та емоційне збудження, особливо під час стресових ситуацій. Ці техніки та навички поділяються на дві великі групи: самосвідомість і розвиток навичок.

Високопродуктивне середовище (ВПС). ВПС передбачає розробку та підтримку високої продуктивності для виконання різноманітних завдань в умовах екстремального стресу. Підрозділ може сприяти здатності до адаптації та потенційному зростанню шляхом активного розвитку по-

зитивних психологічних ресурсів, таких як індивідуальна та командна стійкість, а також гарне психічне здоров'я військовослужбовців та їхніх сімей.

Модель оцінювання Kirkpatrick. Модель оцінювання Kirkpatrick є добре відомим інструментом оцінки тренінгу. Вона складається з чотирьох рівнів оцінювання: Реакція, Навчання, Поведінка та Результати.

Самокомплексність лідерства (СКЛ). СКЛ – це вищий рівень когнітивної та емоційної здатності. СКЛ полегшує адаптивне прийняття рішень. Адаптивне прийняття рішень включає творче вирішення проблем, вирішення мінливих або непередбачуваних робочих ситуацій, а також надзвичайних чи кризових ситуацій.

Психічна стійкість (ПС). ПС – це психологічна здатність індивіда забезпечувати високу продуктивність на регулярній основі, незважаючи на різний ступінь ситуаційних вимог. ПС вважається важливим індивідуальним захисним фактором у розвитку стійкості, однак це окремі поняття. ПС – це особистий атрибут, тоді як стійкість – це процес, який відбувається між людиною та її середовищем в часі.

Організаційна культура. Організаційна культура заснована на способі мислення, який пронизує повсякденні рутинні рішення та діяльність організації. «Правильна» культура організації пов'язана з цінностями та контекстом, а не з підходом «одного розміру для всіх».

Психологічний капітал (ПсиКап). ПсиКап – це позитивний психологічний стан розвитку особистості, який характеризується: впевненістю (самоефективністю), оптимізмом, надією та стійкістю.

Психологічний (або психічний) фітнес. Психологічна придатність – це інтеграція та оптимізація когнітивних, емоційних та поведінкових здібностей і здатностей для оптимізації ефективності та посилення стійкості.

Клімат психосоціальної безпеки (КПБ). КПБ підрозділу – це клімат, що сприяє психічному здоров'ю та психологічній безпеці. Здоровий КПБ має відповідний баланс між турботою керівництва про психічне здоров'я своїх членів та їхньою продуктивністю.

ПКПЗЕ (Профіль керівництва підрозділом, задоволеності та ефективності). ПКПЗЕ – це інструмент опитування, призначений для інформування командирів підрозділів про фактори, які впливають на поведінку та мотивацію персоналу в їхньому підрозділі. Опитування розглядає низку питань, пов'язаних з людським виміром військової спроможності,

включаючи основні елементи лідерства, командної роботи, задоволеності роботою, комунікації та мотивації.

Психологічна стійкість. Психологічна стійкість (стійкість) – це здатність окремих людей, команд і організацій адаптуватися, відновлюватися та процвітати в ситуаціях ризику, викликів, небезпеки, труднощів та негараздів. Стійкість не є статичним станом – це процес, який є гнучким, чутливим до навчання, і передбачає взаємодію між індивідом, його життєвим досвідом та поточним життєвим контекстом.

Програма стійкості. Програма стійкості спрямована на будь-який з факторів, які, як показали дослідження, покращують стійкість і здорові реакції на стрес, а також забезпечує засобами, які допомагають людям інтегрувати фактори стійкості у своє повсякденне життя.

Самоефективність. Самоефективність являє собою віру людини в те, що вона може успішно організувати та здійснити поведінку чи певну програму дій. Це передбачає регулювання мотивації, процесів мислення, емоцій та поведінки, або може включати зміну умов навколишнього середовища.

Самосвідомість. Самосвідомість людини включає в себе те, як вона ставиться до свого оточення та функціонує у ньому. Емоційне та когнітивне усвідомлення є двома основними механізмами самосвідомості. Емоційне усвідомлення включає усвідомлення власних емоцій та емоцій інших. Когнітивне усвідомлення, або мета пізнання, – це усвідомлення та регулювання вашого когнітивного функціонування та факторів, які на нього впливають.

Ситуаційна обізнаність. Ситуаційна обізнаність вимагає від вас здатності підтримувати достатній рівень обізнаності про власне оточення.

Соціальна стійкість. Соціальна стійкість – це здатність розвивати, залучати та підтримувати позитивні стосунки, а також витримувати й відновлюватися від життєвих стресових факторів та соціальної ізоляції. Вона підкреслює здатність людини співпрацювати з іншими, щоб перетворити труднощі на переваги.

Інокуляція від стресу. Інокуляція від стресу – це процес, який використовується в навчанні, спрямований на захист людини від негативної реакції на вплив стресу в реальному часі. Критичним компонентом інокуляції стресу є вимога до все більш реалістичного попереднього впливу за допомогою тренувального моделювання.

Стійкість команди. Стійкість команди базується на динамічних процесах соціальної стійкості та дає змогу команді розвивати здатність долати, відновлюватися та позитивно пристосовуватися до негараздів.

Процвітання. Процвітання – це психологічний стан, у якому люди відчувають як життєву силу так і відчуття навчання. Процвітання асоціюється з позитивним здоров'ям і розглядається як повсякденний досвід, коли люди не просто виживають, а адаптуються і зростають завдяки своєму щоденному життєвому досвіду.

Підвищення продуктивності. Підвищення продуктивності – це свідоде культивування ефективного погляду на досягнення та систематичне використання ефективних психологічних навичок.

Військова служба – це професія з високим рівнем ризику, де персонал відбирається, навчається та готується протистояти несприятливим, морально неоднозначним, емоційно складним та небезпечним ситуаціям. Особам необхідно реагувати на низку стресових факторів, які притаманні підготовці та певним ролям, включаючи оперативну службу. Для таких професій з високим ризиком стійкість є критично необхідною з точки зору оперативної ефективності та психологічної адаптації. Незважаючи на те, що багато військовослужбовців добре справляються або навіть процвітають поряд зі стресовими факторами, існує очевидний ризик перевищення вимог сучасної військової служби здатності до стійкості військовослужбовців та їхніх сімей.

Не існує жодного конкретного тесту чи професійної оцінки, які б дозволили командирі визначити, які члени підрозділу будуть чи не будуть стійкими в умовах несприятливих обставин. Однак дослідження розширюють наше розуміння того, які фактори впливають на нашу здатність впоратися зі стресовими подіями та пов'язаним з ними впливом на психологічне благополуччя. Отже ми отримуємо можливість визначити те, як створити індивідуальні та організаційні ресурси та потенціал стійкості.

Лідерство та стійкість.

Лідери (командири) відіграють ключову роль у сприянні та підтримці адаптивності та стійкості членів підрозділу. Підвищення індивідуальної стійкості потребує комплексного підходу як від члена підрозділу, так і від організації. Відповідальність індивіда полягає в тому, щоб розробити репертуар адаптивної поведінки та психологічних навичок, щоб підви-

щити свою стійкість і продуктивність, однак існує також організаційний імператив щодо забезпечення відповідного керівництва, навчання та підтримки. Загальною метою організації має бути забезпечення психічно здорового робочого місця та стійкої культури підрозділів як платформи для процвітання персоналу та досягнення оптимальної продуктивності.

Що таке стійкість?

Індивідуальна стійкість пов'язана зі стійкістю до стресових життєвих подій і відновленням після них. Зазвичай це розглядається як здатність або процес, який відбувається з часом. Отже стійкість не є стабільною, незмінною здатністю. Те, як людина реагує на стрес, може значно відрізнятись від стресора до стресора та від одного контексту до іншого.

Побудова індивідуальної стійкості

Battle SMART

Під час фази побудови програма Battle SMART знайомить учасників з низкою прийомів і навичок, які допоможуть їм регулювати фізіологічне та емоційне збудження, особливо під час стресових ситуацій. Ці техніки та навички поділяються на дві великі групи: самосвідомість і розвиток навичок.

1. Самосвідомість пов'язана з розумінням людьми того, як вони реагують на стрес, свої емоції і процес свого мислення.

2. Розвиток навичок пов'язаний із стимулюванням позитивних емоцій, щастя, впевненості, самооцінки та благополуччя.

Battle SMART зосереджується на тренуванні навичок стійкості та формуванні здатності до стійкості на загальному рівні, який підрозділу підходить для початкового навчання. Однак, як тільки його члени входять до середовища підрозділу, цей контекст стає важливішим. Середовище підрозділу надає можливість ефективно продемонструвати корисність концепцій стійкості, які вивчаються під час Battle SMART. Зосередженість на застосуванні практичних навичок на основі Battle SMART може бути інтегрована в повсякденне життя, а також у ключові тренувальні заходи. Результат полягає в тому, що солдати можуть побачити переваги свого навчання, що ще більше підтверджує ефективність тренінгу Battle SMART. Це також підвищує ймовірність того, що ці навички будуть використані як усередині, так і за межами середовища підрозділу.

Навички побудови стійкості та індивідуальний тренінг

Інструктори та молодші командири відіграють важливу роль у впровадженні та зміцненні методів формування стійкості. Вони можуть навчати та інтегрувати адаптовану версію цих методів (які не вимагають високого рівня спеціалізації) у контексті звичайних вимог військової підготовки. Коли молодші командири підкріплюють попереднє навчання, інтегруючи навчання стійкості в тренувальні заходи, процес дає найбільш позитивні результати. Наприклад, методи психології виконання можна прив'язати до конкретних тренінгових заходів і закріпити їх на місці, тобто на стрільбі, або в курсі впевненості.

Наведені далі напрямки засвідчили високу ефективність застосування в тренінгу та в середовищі підрозділу. Вони можуть бути включені в навчальні заходи підрозділів на всіх рівнях.

Самоефективність. Самоефективність являє собою переконання людини в тому, що вона може успішно організувати та здійснити поведінку чи послідовність дій. Це включає регулювання мотивації, процесів мислення, емоцій та поведінки, або це може включати зміну умов навколишнього середовища.

Є чотири основних **джерела, які забезпечують індивідуальну самоефективність:**

1. Майстерність. Майстерність є найяснішим для людини свідченням того, чи має вона все необхідне, щоб досягти в чомусь успіху. Успіх допомагає підвищити рівень самоефективності, а невдачі можуть його підірвати. Високі очікування та стандарти досягнень є ознакою високопродуктивного середовища. Однак самі по собі високі стандарти не дають хороших індивідуальних результатів. Навчальна діяльність має бути структурована та проведена таким чином, щоб забезпечити її опанування та сприяти відчуттю особистих можливостей у всіх людей. Слід уважно моніторити індивідуальний прогрес з отриманням людиною швидких коригувальних зворотних зв'язків при виникненні в неї труднощів. Аж поки людина не досягне майстерності.

Часто елементи військової підготовки можуть викликати в людей значний рівень тривожності. Наприклад, набуття навичок, оцінка, виконання дій, які несуть характерний ступінь ризику, і фізично важкі завдання. Одним із ключових засобів оволодіння продуктивністю, який підрозділ

може використовувати, щоб допомогти в навчанні продуктивності, є моделювання. Нижче наведено керівництво щодо цього підходу:

1. Досвідчені військовослужбовці повинні спочатку моделювати дії, що провокують страх, щоб показати іншим, як ефективно справлятися із загрозами та відкидати їхні найгірші страхи.

2. Розбийте складні або лякаючі завдання на підзавдання, які легко виконуються кроками – поділ складних навичок на піднавички дає кращі результати навчання, ніж намагання охопити все відразу. Набагато легше зосередити увагу та вчитися, сконцентрувавшись на компонентних навичках.

3. На будь-якому етапі просіть людей робити те, що в межах їхніх можливостей, докладаючи додаткові зусилля та наполегливість.

4. Ефективне моделювання навчає загальним правилам і стратегіям вирішення різних ситуацій, а не конкретним реакціям або сценарним процедурам.

5. Люди отримують користь від постійного корекційного моделювання, спеціально зосередженого на проблемних аспектах їх можливостей. Люди не завжди звертають увагу на стратегії подолання, змодельовані в безпечних умовах, але, як не дивно, вони стають більш уважними в контекстах, де саме їм потрібно впоратися з реальними загрозами, і вони можуть побачити, де вони досягають успіху або невдач.

2. Рольове моделювання. Одним із критеріїв відбору військовослужбовців для просування на керівні посади є їх здатність бути зразком для наслідування для молодших за рангом. Вони служать позитивним прикладом, чиє ставлення та поведінка наслідуються іншими. Рольове моделювання вважається тренінговою технікою, оскільки воно впливає на когнітивні процеси, пов'язані з набуттям, розробкою та модифікацією інтерналізованих правил щодо належної та професійної поведінки.

Рольове моделювання допомагає розробити когнітивні стратегії, які покращують ресурси подолання несприятливих подій. Відверто обговорюючи власний досвід тренування, включаючи низку емоційних реакцій, лідери допомагають просувати адаптивні способи мислення, почуттів і поведінки під час стресових частин тренінгу. Людям корисно чути/бути свідком того, як інші долають труднощі завдяки наполегливості та позитивним навичкам подолання. Це допомагає сформувати уявлення про те, що невдачі або помилки стають наслідком недостатніх зусиль або відсутності досвіду, а не відсутності базових здібностей. Це мислення, яке

допоможе підтримувати мотивацію людей, коли вони відчувають себе стресованими.

3. Словесне переконання. Людям легше підтримувати відчуття само-ефективності, особливо коли їм важко, якщо значущі інші, наприклад, керівництво підрозділу, висловлюють віру в свої можливості, а не сумніви. Тому важливо, щоб лідери давали зворотний зв'язок, щоб підкреслити особисті здібності, особливо на ранніх етапах розвитку навичок. Суворі критика не тільки створює дистанцію між лідерами та їхньою командою, але й підриває віру в себе. Щоб забезпечити прогрес у розвитку стійкості, людей слід заохочувати вимірювати свої успіхи з точки зору самовдосконалення, а не порівняння з іншими.

4. Фізіологічні та емоційні стани. Важлива не інтенсивність емоційних і фізичних реакцій, а те, як вони сприймаються та інтерпретуються людиною. Під час несприятливих подій кожна людина (навіть високопродуктивна) відчуває цілу низку емоцій. Інструктори можуть сприяти самоефективності людей, підкріплюючи цю точку зору та заохочуючи своїх членів регулярно практикувати навички емоційної регуляції, щоб вони могли ефективно керувати своїми емоціями та підвищувати свою продуктивність.

Стійкість на рівні підрозділу. Концептуалізація стійкості на рівні підрозділу зміщує фокус навчання та вимірювання на більш орієнтовані на групу виклики, функціонування команди та навички, якими необхідно оволодіти як взаємозалежна група. Включення перспективи групового рівня в стійкість також збільшує вплив на організацію, оскільки тренінг, стратегії та політика можуть бути реалізовані на користь як окремого члена, так і його підрозділу.

Фактори стійкості

Два ключових фактори, які сприяють стійкості підрозділу – це моральний дух і згуртованість.

1. Моральний дух. Хоча мораль зазвичай розглядається як індивідуальний психологічний ресурс, на неї також може впливати мала група або організаційний контекст. Високий рівень морального духу пов'язаний з адаптивними мотиваційними станами, керованими залученням до значущої місії, яка має потенціал для успіху. Є чотири основні детермінанти морального духу, які можна інтегрувати в навчальні заходи:

- **Місія** – у місії має бути чітка мета, цілі вбачаються досяжними, а члени підрозділу бачать, що досягається поетапний успіх.
- **Лідерство** – проясняйте цілі місії, культивуйте високу ефективність і довіру, підкреслюйте позитивні результати, пов’язані з успіхом місії, відзначайте членів підрозділу за чудові результати.
- **Підрозділ** – підрозділ має високу колективну ефективність, що сприяє вірі в те, що досягнення цілей місії є реалістичним.
- **Індивідуальність** – індивідуальні відмінності в моральному стані є функцією факторів особистості або попереднього досвіду, який не пов’язаний з поточною місією чи кліматом підрозділу. Оптимізм, витривалість і самоефективність визначаються як такі, що впливають на рівень стійкості.

2. **Групова згуртованість (згуртованість підрозділу).** Згуртованість підрозділу – це міжособистісний конструкт, що відображає силу соціальних зв’язків у підрозділі та здатність підрозділу об’єднуватися для досягнення цілей місії. Військовослужбовці, які є частиною згуртованого підрозділу, мають вищий рівень соціальних ресурсів і спільне почуття відповідальності за підрозділ. Ці ресурси краще готують їх адаптуватися до оперативних вимог.

Підрозділ із високою соціальною згуртованістю зосереджується на можливостях, а не на проблемах. Керівники та персонал на всіх рівнях дають змогу налагоджувати зв’язки та зосередитися на використанні можливостей, які відповідають вимогам та потребам підрозділів, відповідають на виклики, вирішують проблеми та протистоять ситуаціями, що загрожують цілісності громади та безпеці і добробуту її членів.

Як розвинути соціальну стійкість підрозділу

Соціальна підтримка лідерів має виражений позитивний вплив на здатність членів підрозділу справлятися зі стресовими умовами. Лідери можуть підвищити соціальну стійкість наступним чином:

1. Створіть клімат, у якому людям комфортно допомагати один одному опанувати нові навички, які покращать їхню продуктивність. Тоді люди, швидше за все, зроблять все можливе, щоб надати один одному ту саму підтримку, яку вони хотіли б для себе.

2. Заохочуйте людей збільшувати соціальну мережу. У військових, чим міцніші стосунки в солдатів з іншими членами підрозділу, тим більша ймовірність того, що вони отримають соціальну підтримку.

3. Визначте цілі для окремих осіб, опишіть засоби, за допомогою яких люди можуть досягти цих цілей, пояснюючи стандарти, за якими вони будуть оцінюватися, і послідовно пов'яжуть винагороду з гарною продуктивністю.

4. Виховуйте почуття безпеки, спокою, самосвідомості та колективної ефективності, оптимізму та пов'язаності. Примітка: це не означає зниження стандартів продуктивності а стосується розвитку стійкої культури.

5. Сприяйте відчуттю особистого контролю та самоефективності, допомагаючи людям вирішувати проблеми, вчитися на невдачах, отримувати практичні ресурси та керувати власними стресовими реакціями.

6. Забезпечте можливості для когнітивної переоцінки та реструктуризації, які можуть допомогти людям переглянути свої переконання про себе, світ і майбутнє більш адаптивними способами.

Підтримка сім'ї. Виявлено, що мережі підтримки сімей мають вирішальне значення для психологічного благополуччя солдатів. Тому, хоча зусилля, для сприяння соціальній придатності мають спрямовувати ресурси на численні джерела підтримки, вони мають робити особливий акцент на сприянні сімейним зв'язкам і згуртованості. Побудова зв'язків між сім'ями, групами однолітків і спільнотами, які можуть запропонувати соціальну підтримку, підвищить рівень психологічного благополуччя тих сімей, які стикаються з унікальними та важкими проблемами. Такий підхід має підвищити групову стабільність, взаємодію та позитивне спілкування; одночасно зменшуючи конфлікти та соціальний остракізм.

Командна стійкість

Командна стійкість – це важлива позитивна здатність команди, яка допомагає відновлювати роботу команд у стресових ситуаціях. Командна стійкість визначається як «віра команди в те, що вона може подолати важку ситуацію, а також здатність команди впоратися, відновитися та позитивно пристосуватися до труднощів».

Розвиток командної стійкості розглядається як проактивний підхід до подолання стресових факторів і є частиною довгострокового розвитку команди, а не короткостроковим планом подолання кризи. Такий розвиток передбачає поєднання посилення індивідуальної та соціальної стійкості, що й створює стійкі та високопродуктивні команди. Командири можуть досягти цього результату, озброївши керівництво підрозділами

навичками для розвитку соціальних і командних відносин, моделювання конструктивної поведінки та забезпечення позитивних можливостей для навчання за несприятливих обставин.

Як виглядає стійка команда?

- Стійка команда процвітає в складних середовищах і має мотивацію досягти успіху в умовах викликів і труднощів.
- Стійка команда має ефективне лідерство, вона згуртована та має високу колективну ефективність.
- Члени команди пишаються тим, що постійно вдосконалюють здібності один одного та ставлять інтереси команди вище за власні.
- Під час сильного стресу члени команди, швидше за все, будуть думати про команду в цілому, а не про себе.

Як розвинути командну стійкість

Ключовим є врахування того, що якість стосунків має вирішальне значення для командної стійкості, а навчання та командна стійкість взаємопов'язані. Важливо, що команди повинні розуміти цінність колективного досвіду подолання труднощів. Лідери повинні переосмислити цей досвід як можливості для навчання, щоб покращити винахідливість і підготовленість, а також свою віру в свою здатність протистояти майбутнім несприятливим умовам.

Є чотири ключові характеристики стійких команд; групова структура, підходи до майстерності, соціальний капітал і колективна ефективність (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Основні характеристики стійких команд

Підвищення характеристик стійкості	
<i>Групова структура</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Допоможіть команді спільно розробити спільне бачення, засноване на основних цінностях та чіткому розумінні мети. • Використовуйте групові дебрифінги та рефлексії, підкріплені основними цінностями команди, щоб зрозуміти уроки, засвоєні після переживання труднощів.

<i>Підходи до майстерності</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Виховуйте ставлення та поведінку, які сприяють акценту на вдосконаленні команди. • Забезпечте позитивні можливості для командного навчання із застосування своїх навичок в умовах контрольованих труднощів, наприклад за допомогою симуляційних тренувань.
<i>Соціальний капітал</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Навчайте цінності високоякісних стосунків у команді. • Моделюйте та розвивайте позитивні стосунки. • Сприяйте неформальній взаємодії та соціальній діяльності, щоб створити почуття товариства серед членів команди.
<i>Колективна ефективність (груповий рівень, еквівалентний індивідуальній самоефективності)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвивайте спільну віру команди в її колективну здатність виконувати завдання навіть у несприятливих умовах. • Використовуйте рефлексивні практики, щоб визначити переваги від неприємностей, та чи можна отримати від них нові переваги. • Визначте шляхи оптимізації впливу значимих лідерів у команді, щоб забезпечити збереження впевненості під час невдач.

Високопродуктивне середовище (ВПС)

Коли підрозділ вже функціонує на основі гарного психічного здоров'я та стійкої культури, то наступний етап має бути зосередженим на оптимізації індивідуальних результатів і результатів роботи підрозділу. Це досягається завдяки впровадженню високопродуктивного середовища (ВПС). ВПС у військовому контексті характеризується чотирма відмінними рисами, які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристики високопродуктивного середовища (ВПС)

Характеристики ВПС	
<i>Ясність цілі та спрямування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Члени підрозділу чітко розуміють, як їхня роль сприяє досягненню цілей організації. • Вони знають, що їм потрібно зробити, і можуть отримати інформацію, необхідну для цього. • Вони відчують, що вони в команді.

<i>Надання повноважень діяти</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Члени підрозділу можуть, в межах розумного, братися за справу й робити щось, не чекаючи дозволу. • Ініціатива винагороджується. • Члени підрозділу не підпадають під санкції за те, що вони роблять щось без дозволу.
<i>Командна робота та співпраця</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Члени підрозділу відчують, що діють не поодиночі. • Вони відчують підтримку членів команди, решти підрозділу та організації в цілому.
<i>Інновації та «навчання на практиці»</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Члени підрозділу вважають, що прийнятно ставити під сумнів існуючі практики та експериментувати з кращими способами їх виконання. • Вони відчують себе «в безпеці», «вибираючи» і ризикуючи помилками, доки ці помилки використовуються як засіб пізнання себе та робочого середовища.

Командири можуть орієнтуватися на конкретні сфери розвитку необхідних навичок (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Сфери розвитку навичок

Сфери розвитку навичок	
<i>Управління інформаційним та когнітивним перевантаженням завдань</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочуйте та моделюйте способи ефективного управління розумовим навантаженням шляхом визначення пріоритетів завдань. • Наголошуйте на важливості мінімізації багатозадачності та переключення завдань, наскільки це можливо.
<i>Сприяння здоровій поведінці</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочуйте збереження та відновлення загальної енергії та когнітивного функціонування, надаючи інформацію та рекомендації для підтримки здорового сну та поведінкових практик.
<i>Взаємодія з підрозділом</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Дізнайтеся про сильні якості члена підрозділу. • Максимізуйте та передавайте знання про те, як усі члени підрозділу використовуються на різних роботах і складових місії підрозділу. • Заохочуйте членів підрозділу розвивати свої можливості.
<i>Значення</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Допоможіть членам підрозділу знайти більше розуміння та смислу у важких переживаннях, щоб залишатися на зв'язку з іншими та відчувати значення цілі.

Інтеграція стійкості в тренування підрозділу

Принципи тренування стійкості.

1. *Забезпечувати психологічну стійкість як форму сили.* Включіть стійкість в існуючі структури тренування сили. Розробіть програму на основі сильних сторін, яка включає такі елементи, як емоційна підготовка, розвиток позитивних стосунків, процвітання та боротьба зі стресом.

2. *Інтегрувати культурно релевантні методи стійкості в динамічне середовище військової підготовки.* Інформацію, засновану на доказах, повинні надавати надійні тренери з відповідним технічним та операційним досвідом. Це гарантує, що уроки та тренувальні задачі, пов'язані з стійкістю, є придатними для військовослужбовців, техніки відпрацьовуються на місці, а їх переваги мають більше відношення до оперативних контекстів.

3. *Конкретні тренувальні ситуації є природним способом для застосування цих принципів.* Наприклад, багато складніших військових курсів вже передбачають поступове ознайомлення зі все більш реалістичними сценаріями навчання. Сценарії навчання, отримані з фактичних звітів після дій, або комбіновані елементи з них, забезпечать ефективну базу для тренування стійкості.

4. *Психологічні принципи стресу та подолання необхідно інтегрувати в ці, вже існуючі умови тренування.* Тоді тренери отримують можливість спостерігати за фізіологічними та психологічними реакціями та тим, як вони впливають на прийняття подальших рішень. Дебрифінг на місці в міру розвитку сценаріїв також підвищить рівень тренуваності членів підрозділу.

5. *Частина військових тренерів/інструкторів вже інтуїтивно користуються цими техніками,* наприклад заохочення слухачів стежити за своїми фізіологічними, когнітивними та емоційними реакціями, а також шляхом моделювання зосередженості на завданнях і контролю за допомогою власної поведінки.

Типи тренінгів

Вправи на тренування місії. Військові історично використовували реалістичні репетиційні тренування для підготовки солдатів до стресових операцій. Цей тип тренування традиційно зосереджується на перенавчанні поведінки (використання повторень під час вправ тощо) як центрального принципу, але в ньому рідко розглядається роль когнітивних

чи емоційних факторів у навчанні. Однак більш сучасні тренінги визнають, що ці фактори мають вирішальне значення для адаптації до стресу, наприклад, люди відрізняються за своїми здібностями до навчання та емоційною стійкістю. Деякі можуть також бути більш невдалими, під час тренування, ніж майстерними, що робить їх більш вразливими до стресу та травм психічного здоров'я. Тому заходи, спрямовані на пізнання та емоції, застосовуються з метою зниження збудження та підвищення самоефективності.

Антистресове тренування (АСТ). Вплив стресу є основоположним елементом практично всіх військових базових навчальних програм – насамперед за допомогою методів максимально реалістичного моделювання бойового середовища. АСТ – це інтенсивний багатоступеневий процес, розроблений для покращення долаючої щодо стресів поведінки та прискорення адаптації до складних умов. Наприклад, тренування, які включають у себе сильні реакції на стрес, у природних умовах, використовуються для підготовки учасників до роботи на великих висотах, у пустельних регіонах або ізольованих середовищах. Мета тренінгу полягає в тому, щоб запобігти погіршенню когнітивної діяльності або прийняттю рішень внаслідок тиску та стресових факторів, характерних для екстремальних умов. Сильні стресові реакції, такі як паніка або дисоціація, навмисно провокуються, щоб люди познайомилися з ними і зрозуміли, як довго вони триватимуть, усвідомили, в яких ситуаціях вони можуть виникнути, і відчули, як вони зменшуються з часом. Вони також дізнаються, що такі типи реакцій є нормальними в певних екстремальних ситуаціях, що ними можна керувати, і вони не є ознакою слабкості.

Небезпечний тренінг (НТ). Підготовка до небезпек є діяльністю важкого фізичного та розумового характеру, призначеною для розвитку вищих індивідуальних і командних якостей, включаючи сміливість, ініціативу та командну роботу, які допомагають індивідам і команді долати страх і стрес, викликані воєнними операціями та боями. Поліпшення психологічного кондиціонування та його перенесення на поле бою є однією з головних цілей цього тренінгу. За задумом, НТ проводиться в умовах підвищеного ризику, але напівконтрольованого середовища, що дозволяє учасникам покращити свою здатність працювати у складних умовах. Таким чином, цей тип тренування узгоджується з принципами навчання стійкості і може допомогти підрозділам зміцнити індивідуальну стійкість і покращити результативність під тиском.

Реалістичний тренінг (РТ). Тренування, орієнтоване на реальність визначається як «будь-який спосіб тренування, який використовує інструменти, прийоми чи методи для наближення в умов тренування до будь-якої ситуації, яка може виникнути в оперативній обстановці». РТ використовує занурюючий підхід до тренування, коли мозок і тіло можуть поглинати та обробляти досвід так, як ніби він відбувся насправді. Це готує людину реагувати бажаним чином, коли вона стикається з бойовою ситуацією в реальному часі.

Тренінг перед місією. Попередні тренінгові заходи були зосереджені на підвищенні стійкості до початку місії. Тренування перед розгортанням надає можливість застосувати та зміцнити навички стійкості, отримані раніше, на практиці. Навчання має бути специфічним для місії та контекстуалізованим для розгортання, спираючись на інструменти морального духу, згуртованості та ефективного лідерства.

Етичний тренінг. Незважаючи на зростання свідчень, що демонструють зв'язок між стресом і етичною поведінкою, тренінги з психічного здоров'я та етики, як правило, розробляються та проводяться незалежно один від одного. Тренування стійкості має виправити цю прогалину в ракурсі ролі стресу та ситуаційних факторів у прийнятті моральних рішень та поведінці таким чином, щоб це було значущим і безпосередньо актуальним для членів підрозділу. Навчання також має включати практичні можливості, які відображають операційні стресори.

Цілі тренування щодо прийняття етичних рішень для сучасних військових місій повинні включати:

- 1) підвищення моральної свідомості;
- 2) вправлення в моральних судженнях;
- 3) підвищення впевненості і майстерності.

Розвиток властивостей характеру. Розвиток властивостей характеру в ідеалі скеровується командою, але за значної підтримки з боку інших спеціалістів. Деякі елементи розвитку характеру, якщо вони регулярно практикуються, можуть підвищити індивідуальну стійкість, до них належать:

- 1) морально-етичні навички прийняття рішень;
- 2) рефлексивні практики;
- 3) аналіз власних переконань і моральних орієнтуючих систем.

Хоча теорію характеру найкраще викладати в аудиторії, постійний розвиток характеру може і має відбуватися на робочому місці. Надан-

ня складних етичних або моральних сценаріїв під час тренінгу, а потім аналіз або роздуми про вжиті дії є одним із простих способів розвитку характеру в реальному житті.

Розширення фокусу тренування

Існує низка психологічних навичок, які можна впровадити в навчальні програми без зайвих витрат часу та ресурсів.

Рефлексія. Рефлексія – це роздуми про те, що ми робимо. Критична відмінність між випадковим «мисленням» і рефлексією полягає в тому, що рефлексивна практика включає свідоме зусилля обміркувати події, розвинути розуміння того, як ми відреагували, і визначити, як ми будемо в майбутньому реагувати інакше та ефективніше в подібній ситуації. Рефлексивна практика поділяється на три складові:

- переддіяльнісна рефлексія;
- рефлексія під час діяльності;
- аналіз після діяльності.

Рефлексійну практику можна застосовувати під час тренінгу, надаючи учасникам набір відповідних питань, які спонукають до роздумів і сприяють зміні поведінки.

Усвідомленість. Концепція тренування усвідомленості також набула в останні роки значного поширення. Усвідомленість заснована на добре задокументованій теорії нейропластичності, яка стверджує, що «досвід змінює мозок». Мозок подібний до решти тіла тим, що він будує «м'язи», які використовує найбільше, іноді за рахунок інших здібностей. Усвідомленість – це навичка, яка передбачає «привернення уваги до теперішнього досвіду щомиті». Вправи на усвідомленість задіюють і покращують основні психічні процеси, такі як працездатність пам'яті, що призводить до більш спритного, емоційно регульованого, уважного та ситуативно обізнаного режиму функціонування солдатів.

Підсумок. Тренування стійкості є найефективнішим, якщо воно доказове і інтегроване в існуючу військово-професійну підготовку. Воно має бути спрямоване на розвиток функціональних і практичних навичок, які допомагають військовослужбовцям виживати в складних сценаріях і досягати цілей місії; а також розвинути когнітивні та емоційні навички, необхідні для подолання стресу та підвищення їхньої продуктивності.

3.7.3. Підвищення психологічної стійкості та продуктивності командира

Незалежно від того, наскільки продуктивна людина в тому, що вона робить, у всіх здорових людей є внутрішній потік думок і почуттів, які включають критику, сумніви і страх. Це мозок виконує свою роботу, намагаючись зрозуміти світ, передбачити та вирішити проблеми та уникнути потенційних «підводних каменів». Бути командиром – це означає спиратися на інтеграцію ваших переконань, Я-концепції, почуття конкуренції та співпраці, а також на весь життєвий досвід, який ви мали досі. Навіть коли ви зосереджуєтесь на більш реальних видах діяльності, як-от тактика та бюджети, у цьому також будуть задіяні й емоційні аспекти.

Крім того, визначальна вимога військового керівництва полягає в ефективній реалізації лідерських навичок і підтримці високого рівня продуктивності в постійних складних і потенційно небезпечних для життя обставинах. Визнається, що різні командні ролі створюють різні типи проблем, тобто не всі вони пов'язані з оперативним обслуговуванням або діяльністю з високим ризиком. Однак у ролі командира постійно присутні неоднозначність і зміни, тому дуже важливо, щоб у вас була стійкість, щоб з цим впоратися. Вам також потрібні навички міжособистісного спілкування, щоб мати можливість використовувати потужність підрозділу, щоб придумувати інноваційні ідеї та різні точки зору, а також виконувати завдання. Іноді, коли ситуація вимагає від вас бути гнучким, ви необхідної гнучкості не виявляєте. Це проявляється в тунельному баченні та відсутності усвідомлення ситуації. Результатом є спантеличений командир, який приймає передчасні рішення та впроваджує спрощені рішення. Це зазвичай супроводжується збільшенням стресу та емоційного напруження, що ще погіршує лідерський контроль командира та негативно впливає на підрозділ.

Мета наведеної нижче інформації – допомогти командиру залишатися «розумними», ефективніше керувати стресом і підтримувати емоційну рівновагу. Це забезпечить вам успіх як командиром і дозволить вашому підрозділу робити те ж саме.

Успіх на всіх командних посадах залежить від здатності командира адаптуватися – лідери, які є гнучкими та прагматичними, ефективніше побудують стійкість у своїх підлеглих, ніж ті, хто підтримує жорсткий та інституційний підхід.

Самокомплексність лідерства та адаптивність командира

Щоб виконати свою роль командира, вам потрібен високий рівень когнітивних та емоційних можливостей, відомий як самокомплексність лідера (СКЛ). СКЛ є важливою, оскільки дає можливість приймати рішення адаптивно. Адаптивне прийняття рішень включає творче вирішення проблем, вирішення мінливих або непередбачуваних робочих ситуацій, а також надзвичайних чи кризових ситуацій. СКЛ полегшує адаптивне прийняття рішень, надаючи доступ до більшого поєднання відповідних знань, навичок і саморегуляційних структур, що, у свою чергу, сприяє глибшому розумінню проблем і підвищенню адаптивності. Більший рівень СКЛ також допоможе інтегрувати знання про себе зі знанням про своє соціальне середовище, щоб ви могли ефективніше регулювати власні емоції та впливати на емоції інших.

Пізнання та емоція не є протилежними поняттями, вони пов'язані та взаємозалежні. У сучасному військовому досвіді вплив емоцій має пряме відношення до здатності людини ефективно виконувати бойові завдання.

Когнітивне функціонування. Вищий рівень когнітивного функціонування дозволяє контролювати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, керувати інтенсивними психічними та фізіологічними реакціями, а також ефективно реагувати в складних умовах. Індивідуальний досвід операцій є особистим і змінним. Деякі люди від природи більш витривалі, тоді як інші намагаються подолати проблеми, з якими вони стикаються. Проте основні функції мозку та біологічні процеси, які відбуваються в організмі людини у відповідь на стрес, по суті, спільні для всіх. Таким чином, хоча неможливо натренуватися щодо особливостей кожного потенційного рішення, яке вам доведеться прийняти, можна тренуватися для загального процесу та звикнути виконувати його в умовах стресу.

Регулювання емоцій. Нещодавні нейронаукові дослідження виявили такі аспекти функцій мозку, які стосуються бойового досвіду:

1. Стрес може поставити під загрозу когнітивні здібності мозку, оскільки мозок переміщує метаболічні ресурси в зони емоційної реакції.
2. Стрес погіршує виконавчі функції оперативної пам'яті, погіршуючи навчання, пам'ять, уважність і вирішення проблем.
3. Люди можуть свідомо управляти своїми емоційними реакціями, у тому числі, через контроль моторики.

Ці результати свідчать про те, що ви можете покращити свою продуктивність, включивши регулювання емоцій у свій підхід до керівництва підрозділом. Вам потрібно визнати і прийняти те, що ви маєте вплив на власні емоційні стани. Головне – практикувати й експериментувати з різними методами регулювання емоцій, тестувати й удосконалювати їх під час тренування, а потім визначити комбінацію, яка забезпечує оптимальний рівень збудження. Це являє собою «когнітивну бойову вправу» лідера, яку можна використовувати в різних ситуаціях. Стратегії досягнення цієї мети наводяться далі.

Психологічна придатність

Супутнім з СКЛ поняттям є психологічна придатність. Вона визначається як «інтеграція та оптимізація когнітивних, емоційних та поведінкових здібностей та здатностей для оптимізації продуктивності та посилення стійкості».

Існують дві ключові групи втручань, які можна застосувати для підвищення психологічної придатності:

1. Самосвідомість – пов'язана з вашим власним розумінням того, як ви реагуєте на стрес, різні емоції, які ви відчуваєте, а також супутні їм процеси мислення.

2. Розвиток навичок – пов'язаний із стимулюванням позитивних емоцій, щастя, впевненості, самооцінки та благополуччя.

Як розвинути психологічну придатність та самокомплексність

Існує п'ять основних внутрішніх ресурсів, які лежать в основі розробки Commander's Toolbox (кейсу інструментів командира). Це процеси, які можна визначити та покращити.

1. Усвідомлення (ситуації і себе). Більшість факторів, які забезпечують стійкість в контексті продуктивності, залежать від вашої здатності правильно зосередити свій розум. Ви повинні бути в змозі підтримувати достатній рівень обізнаності про своє власне оточення (ситуаційна обізнаність) і те, як ви ставитеся до нього та функціонуєте в ньому (самосвідомість), перш, ніж ви зможете ефективно реагувати. Як самосвідомість, так і ситуаційна обізнаність складаються з різних психологічних і когнітивно-орієнтованих факторів, які впливають на

здатність обробляти інформацію і відіграють важливу роль у стійкості та продуктивності.

2. Переконавання та оцінки. Переконавання визначаються як психологічні стани, в яких ви вважаєте ідею вірною. Навпаки, когнітивні оцінки являють собою процес, за допомогою якого ви оцінюєте ситуацію чи досвід. Існуючі переконання відіграють важливу роль у впливі на ваш процес оцінки. Наприклад, ваше переконання у вашій здатності контролювати навколишнє середовище може вплинути на те, наскільки ви впевнені у своїй здатності виконати завдання, і на те, як ви можете дослідити або оцінити його.

а. Самоефективність. Самоефективність – це ваша віра в те, що ви можете успішно організувати та здійснити поведінку чи курс дій. Це включає регулювання мотивації, процесів мислення, емоцій та поведінки, також може включати зміну умов навколишнього середовища.

б. Життєстійкість. Дослідження також показали, що профіль переконань або установок, відомий як життєстійкість, може впливати на вашу оцінку подолання, здоров'я та продуктивність у відповідь на стрес. Цей профіль ставлення включає сильну віру в контроль (ви можете впливати на події), включеність (життя цікаве і змістовне) і виклик (ви цінуєте зміни як нормальну частину досвіду).

3. Копінг. Основним компонентом стійкості, який стосується продуктивності, є ваша здатність справлятися зі стресом. У широкому сенсі це думки та поведінка, які ви використовуєте, відповідаючи на стрес, та підтримуючи оптимальний рівень енергії та працездатності.

4. Прийняття рішень. Прийняття рішень визначається як думки та поведінка, які ви використовуєте для оцінки та вибору курсу дій для вирішення проблеми або досягнення мети. Фактори прийняття рішень включають вирішення проблем, постановку цілей, адаптивне мислення та інтуїтивне мислення. Ці фактори взаємопов'язані з факторами субдомінантів обізнаності, переконань та оцінки.

5. Залученість. Залученість означає вашу стійку ідентифікацію з організацією, підрозділом і вашою місією. Залучення ілюструється високим рівнем енергії, дискреційними зусиллями та повною залученістю в завдання місії. Існують докази того, що залученість пов'язана зі стійкими реакціями на стрес, тоді як відсутність залученості пов'язана з вигоранням.

Примітка: ефективність методів підвищення продуктивності різниться в різних людей та в різних видах діяльності. Тому необхідно враховувати нижченаведені моменти.

Принципи самоуправління

1. Практика робить стабільним. Стратегії продуктивності є найбільш надійними та ефективними, коли ви застосовуєте та практикуєте їх у різних умовах навчання. Ваші когнітивні можливості можна покращити за допомогою сценаріїв навчання та навчання, яке включає розумові проблеми. Свідома та творча інтеграція когнітивних компонентів у комплексне середовище під час колективного тренування дає змогу звикнути до когнітивного мислення під час стресу та мати можливість розробити власні методи (когнітивні бойові вправи) для досягнення цілей своєї місії. Пам'ятайте: практика робить стабільним.

2. Зберігайте відповідну перспективу. Досягти ідеального балансу регуляції емоцій і когнітивного функціонування нереально. Як було визначено раніше, пізнання та емоція не є протилежними одне до одного; думки спрямовуються емоційними реакціями. Конкретні види суджень, які ви повинні робити, обов'язково емоційні. Тому ваша мета – не бути беземоційним і нечутливим; ваша мета – керувати своїми емоціями, щоб вони не переважували та не виснажували ваші когнітивні ресурси.

3. Визнайте стрес. Відкидати стрес, закорковувати його або виконувати його – контрпродуктивно. Уникнути стресу неможливо, але ви можете налагодити свої «відносини» зі стресом. Потрібно спочатку визнати, що він існує і не поспішає зникати, а потім зрозуміти, що бути в стресі – це не про вас. Складовою того, щоб бути стійким є розуміння, що ви можете відновитися, якщо після події з'являться певні симптоми. Якщо ви добре підготувалися, ви передбачите такі симптоми і матимете план дій для відновлення рівноваги. ***Підходьте до свого індивідуального розвитку з метапізнанням (усвідомленням і розумінням власних процесів мислення).***

Модель розвитку самокомплексності лідера

Модель відображає п'ять різних областей, на які ви можете орієнтуватися, щоб покращити свою СКЛ та психологічну придатність. Нижче

наведено практичні стратегії, які ви можете застосувати в кожній із цих областей. Кожна діяльність, для зручності, докладно розрита в наведеній далі таблиці 3.5.

1. Стійкий мозок. Оптимізація загальних здоров'язберігаючих практик дозволяє мозку функціонувати швидше та ефективніше. Стійкий мозок працює з оптимальною ефективністю; він швидко адаптується до викликів і регулює настрої навіть під тиском.

2. Емоційна рівновага – покращення вашої здатності регулювати свої емоції дозволяє вам залишатися зібраними та більш зосередженими під тиском.

3. Адаптивний копінг – означає, що ви пристосовуєтеся до мінливих обставин і використовуєте все, що доступне, з найкращими перевагами для вирішення проблем, відповіді на виклики і досягнення своїх цілей.

4. Розширюйте та створюйте – розширюючи свої перспективи та дії, ви зможете краще створювати важливі та тривалі фізичні, інтелектуальні, психологічні та соціальні ресурси. Свідоме генерування позитивних емоцій підживлює психологічну стійкість і підтримує оптимальне функціонування.

5. Підготовка до кризи – гостра стресова ситуація або криза потенційно можуть перевантажити ваші звичні навички копіngu та емоційну стабільність. У той час, як жодне навчання та досвід не можуть «захистити» вас, розумна підготовка може підготувати вас максимально. Тут потрібно зосередитися на двох ключових сферах: продуктивність роботи та навички емоційного подолання.

Таблиця 3.5

Особистісні ресурси стійкості командира

Стійкий мозок	
Сон	<ul style="list-style-type: none"> • Достатній сон сприяє оптимальній когнітивній діяльності. • Позбавлення сну погіршує точність сприйняття довілля, призводить до провалів у моральних судженнях і погіршує здатність точно оцінювати ризики. • Ідеальна кількість сну для кожної людини є різною – знайте, скільки вам потрібно, і зробіть це пріоритетом. • Використовуйте «Управління втомою під час операцій: посібник для командира».

<i>Харчування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Харчування важливе і не повинне недооцінюватися. • Недостатнє харчування може мати негативний вплив на когнітивні функції, такі як прийняття рішень та ризику. • Не надавайте перевагу робочим завданням перед їжею. • Не допускайте зневоднення – пийте воду часто і постійно.
<i>Фізичні вправи</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярні аеробні вправи покращують когнітивні функції. Включіть вправи на силу і гнучкість. • Додайте складнокоординаційні вправи, наприклад бойові мистецтва, теніс, скелелазання, серфінг.
<i>Когнітивна практика для максимізації готовності мозку</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розумова практика – це пізнавальна репетиція завдання за відсутності явного фізичного руху. • Візуалізація правильних дій створює більш стабільні нейронні схеми, до яких розум буде легше повертатися під час виконання; тобто це форма когнітивної м'язової пам'яті.
<i>Відпочинок та навчання протягом усього життя</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Відпочинок (музика, читання, групи за інтересами) зменшує стрес, покращує рівень енергії та настрою. • Навчання допомагає будувати нейронні шляхи – використовуйте діяльність не пов'язану з роботою, наприклад, гра на музичному інструменті, медитація. • Завдання – Скласти план.
Емоційна рівновага	
<i>Дихання для заспокоєння тіла та розуму</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Під час стресу дихання часто прискорене й поверхневе, оскільки ваші м'язи напружуються, готуючись до бою чи втечі. Це допомагає зберегти дрібну моторику, а також забезпечує достатній приплив кисню до мозку. • Це може допомогти вам відновити самовладання під час емоційної події: «Зупинись, подихай, подивись навколо, подумай». • Може поєднуватися із заспокійливим словом, наприклад, «розслабитися», «заспокоїтися» або «пригальмувати». Примітка: стратегіям дихання навчає програма Battle SMART. Їх потрібно практикувати і вдосконалювати.
<i>Когнітивна переоцінка для виховання позитивних емоцій та настанов</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Переформуйте ситуацію в інший контекст, щоб змінити початкову емоційну реакцію, яку ви відчуваєте. • Часто це природний процес, але вважається найбільш ефективним при нижчих рівнях емоційного стресу. • Завдання – Тренування «адвоката диявола».

<p>Маркування емоцій</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вкладення почуттів у усвідомлені думки чи слова дає ефект більшого контролю над своїми емоціями. • Звільніть місце для своїх думок та емоцій та позначте їх, щоб побачити їх такими, якими вони є; інформацію, а не факти чи вказівки. • Позначення ярликів дає змогу дистанціюватися від ваших розумових процесів і побачити їх у перспективі.
<p>Використовуйте придушення емоцій належним чином</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Емоційне придушення, як правило, неефективне для регулювання емоцій. Це відбувається, коли ви активно уникаєте певної емоції або заперечуєте її існування. • Однак, це може бути корисним у випадках із сильним стресом, коли ви відчуваєте сильні емоції. • Придушення емоцій (прийняття холодної або стоїчної ментальності) може бути життєздатним варіантом збереження психічної стабільності, поки умови не дозволять більш здорову емоційну реакцію. <p>Примітка: не припиняйте і не ігноруйте свої почуття, коли криза закінчиться. Подавлені почуття не зникають – вони вимагають уваги іншими способами і можуть сприяти підвищенню посттравматичного стресу та зниженню психологічної придатності. Ідіть назустріч неприємним емоціям, а не віддаляйтеся від них.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Завдання – Ведення особистого щоденника.
<p>Обмежте когнітивний дисонанс</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Психічний стрес (дискомфорт), який виникає, коли ви одночасно відчуваєте два або більше суперечливих переконання, ідеї або цінності. • Ця концепція має відношення до прийняття рішень у бою, наприклад, коли людина стикається з невизначеним і ризикованим тактичним сценарієм, будь-який когнітивний дисонанс після прийняття рішення знижує розумове функціонування, наприклад, засвоєння нової інформації або формулювання альтернативних планів.
<p>Стратегії самозаспокоєння</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ви можете захиститися від цього, швидко й рішуче прийнявши свої рішення (не коливаючись) і перейшовши до наступного завдання. • Ви можете заспокоїти свою емоційну реакцію на стресову ситуацію, застосувавши активний контроль над руховими процесами, наприклад утримання рук або виконання автоматичної процедури перевірки зброї може бути частиною вашої особистої стратегії підготовки до бойової події або реакції на неї.

	<ul style="list-style-type: none"> • Іншим прикладом є позитивна саморозмова або слова-підказки. Виберіть конкретні слова або фрази, щоб викликати певний емоційний стан. Ці слова або фрази можуть активізувати вашу рішучість і нагадати вам принципи виконання.
Адаптивний копінг	
<i>Активний копінг</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачайте труднощі та готуйтеся до них. Поверніться обличчям до проблеми і визнайте її. • Прийміть негативні думки та переосмисліть проблеми як виклики. • Навчіться приймати рішення без вичерпної інформації (якої ми ніколи не маємо). Ризикуйте розумно і готуйтеся до помилок. • Будьте реалістичні щодо своїх особистих та ситуаційних обмежень (що можна, а що не можна робити). • Зміцнюйте реалістичний оптимізм – це спосіб мислення про життя. • Визнайте емоційні потреби та потребу в навичках емоційного виживання. Ви можете заблокувати емоції, щоб подолати кризу, але переконайтеся, що ви відреагували їх якомога швидше, щоб вони не застрягли. • Використовуйте навички заспокоєння, регулювання збудження для чіткого бачення своїх можливостей, а потім дійте. • Завдання – Анкети: Оптимізм, Оптимістичні дії, Активний копінг.
<i>Підвищення самоєфективності</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Зміцніть свою впевненість – переконайтеся, що у вас є необхідні навички та ресурси, і ви знаєте, як їх ефективно застосовувати. Примітка: ваша впевненість має бути реалістичною – знайте, на що ви здатні. • Перфекціонізм погіршує впевненість – зосередьтеся на виконанні хорошої/відмінної роботи, а не ідеальної роботи. • Поеднуйте розмову та фізичну практику. • Покращуйте регуляцію збудження та здатність не відволікатися. • Свідомо практикуйте всі форми лідерських навичок. Призначення на посаду командира – це лише початок процесу. • Не бійтеся «помилитися». Ви помиляєтеся і будете робити помилки. Якщо ви представите помилку як «зусилля до успіху», то вона стане менш страшною. • Діяльність: Образ успіху (Майстерність. Образ відновлення (Копінг)

<i>Будьте гнучким</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Це здатність пристосовуватися до мінливих ситуацій – реалістичний оптимізм. • Перейдіть від «що, якщо» до «якщо або коли Х станеться, то я буду...». • Копінг: знайте, що ви можете контролювати, а що не можете, майте відповідні стратегії для обох сценаріїв. Розширюйте свій репертуар стратегій подолання. • Емоції: знайте, коли придушувати біль/стрес, коли покладатися на себе, а коли дозволяти іншим собі допомагати. • Не покладайтесь на минуле навчання та досвід – це не зробить вас повністю готовим. Іноді виникають нові ідеї і змінюються правила. Будьте уважні, продовжуйте вчитися і не зациклюйтеся на застарілому погляді на речі.
<i>Будь креативним</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ви можете розвивати свою креативність. • Зверніть увагу на те, що відбувається навколо вас, наприклад, проблеми та можливості, наявні ресурси, перешкоди на шляху до успіху та те, що вам необхідно. • Зверніть увагу на те, що відбувається всередині вас, наприклад, внутрішні ресурси, інтуїція та ідеї. • Не звужуйте свою увагу під тиском – це обмежує вашу здатність бачити нові можливості. • Переосмисліть проблему як виклик і можливість для зростання. • Майте доступ до синергії інших. • Максимізуйте час і енергію. • Створіть творче середовище, де люди підтримують, поважають та об'єднуються у своїх цілях; шукайте наставників у армії та за її межами.
Розширюйте та створюйте	
<i>Вдячність</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Вдячність допомагає вам розпізнавати гарні речі, які трапляються, незважаючи на труднощі, і можливості, які є, щоб добре прожити життя. • Ведіть щоденник подяки – почніть із запису 5 речей, за які ви вдячні протягом тижня, зокрема: що пройшло добре, що у вас є, чого ви навчилися тощо. • Частіше висловлюйте подяку іншим.
<i>Гумор</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Гумор – це навичка, якій можна навчитися. Це спосіб дивитися на життя з ясністю, прийняттям, грайливістю та оптимізмом. • Активно створюйте його під час негараздів, щоб зменшити стрес і підняти настрій. • Будьте уважнішим до речей, які змушують вас посміхатися.

<i>Моральна сила</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Живіть і командуйте відповідно до своїх цінностей. • Заздалегідь прийміть рішення діяти морально, перш ніж трапиться біда. • Встановіть систему для виправлення та прийняття помилок, які ви можете зробити.
<i>Сенс і мета</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Значна частина сенсу та мети полягає в тому, щоб розвивати наші сильні сторони та інвестувати їх у щось більше, ніж ми самі. • Чітко уявляйте свої цілі як командира, і що ця роль означає для вас, встановіть свої цілі відповідно до цього. • Шукайте інші способи додати значення своїй ролі, крім того, що передбачено армією. • Діяльність – Опис роботи.
<i>Рівновага</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Переконайтеся, що у вас є життя поза роботою – активно беріть участь у широкому спектрі цікавих і приємних заходів. • Збалансуйте технологію з безшумністю. • Розвивайте цілі, орієнтовані на цінність. • Створіть розумний план управління часом і дотримуйтесь його. • Досліджуйте медитацію, тренування усвідомленості, йогу – будьте відкритими до того, чого вас можуть навчити ці практики та як ви можете застосувати їх у своєму житті. Ці практики засновані на доказах і регулярно використовуються спортсменами, керівниками компаній, військовими тощо.
Підготовка до кризи	
<i>Професійні навички</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачайте і готуйтеся до несподіванок. • Стрес погіршує ефективність виконання складних завдань. Високий рівень фізичної підготовки, хороші навички регулювання тривожності та витривалість захищають від цього. • Тренуйтеся в умовах, які імітують реальні життєві кризи. Поступово вводьте все більше і більше проблем, які роблять щеплення від стресу, а не переважують. • Чесно, без засудження подивіться на рівень своєї кваліфікації. Попросіть довірену людину надати зворотній зв'язок, щоб покращити вашу обізнаність про те, де вам потрібно удосконалитись, щоб досягти майстерності. • Залишайтеся уважними та зберігайте гнучкий спосіб мислення.

	<ul style="list-style-type: none"> • Припиніть постійний аналіз подій – підкріпіть успіхи, внесіть необхідні корективи, щоб зменшити перенавантаження, та передбачайте непередбачувані ситуації. • Ретельно і багаторазово практикуйте необхідні навички. Включіть розумову репетицію, а також фізичну репетицію. • Зробіть тренування загальних розумових навичок частиною вашої звичайної робочої рутини. • Не забувайте про фізичні вправи, медитацію, відпочинок, виділіть час на сім'ю та друзів.
<p><i>Навички емоційного копіngu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сподівайтеся на краще, готуйтеся емоційно до гіршого. • Симптомами можна керувати до (профілактика та тренування), під час (навички копіngu) та після кризи (навички подолання та втручання). • Будьте реально впевнені у своїх здібностях. Очікуйте, що ви добре впораєтеся зі стресом, але пам'ятайте, що ніхто не є непереможним. Переконайтеся, що у вас є план дій щодо можливих посткризових стресових реакцій. • Симптоми стресу є нормальними (вони не є ознакою слабкості), оскільки організм готується до важких випробувань. Зверніть увагу на свої симптоми стресу спокійно і без засудження. Коли вони стають надмірними, розглядайте їх як попереджувальний знак і запровадьте свій план дій. • Включіть емоційний компонент в тренування. • Заздалегідь опрацюуйте моральні аспекти зони бойових дій, щоб запобігти довгостроковій психологічній та моральній шкоді. • Чітко розумійте сенс своєї місії та узгоджуйте необхідність потенційного конфлікту та насильства. • Визначте заздалегідь, що ви вважаєте етичною поведінкою, і дотримуйтеся цього. • Щоб підготуватися до симптомів посткризового стресу, дотримуйтеся цієї формули: передбачайте симптоми, розпізнавайте їх і будьте до них готові. • Заходи: Вправи на «емоційне щеплення». Пізнати себе.

Приклад вправи на образ успіху (майстерність).

1. Зручно ляжте або сядьте. Витратьте 5 хвилин, щоб розслабитися і зібратися. Використовуйте черевне дихання та розслаблення м'язів.

2. Уявіть, що ви досягаєте успіху – справляєтеся та добре працюєте – протягом приблизно 15 хвилин.

- Почніть з того, що побачте себе в стресовій або несприятливій ситуації. Ви помічаєте, що ваше дихання спокійне і рівне. Хоча ви потієте, ваше мислення ясне, а тіло розслаблене і рухи невимушені. Ви рухаєтеся впевнено і спокійно. Відчуєте це всередині свого тіла.
- Ви бачите, що виконуєте своє завдання ефективно і плавно, зі значною концентрацією. Ви чітко помічаєте те, на чому зосереджуєтесь. Ви відчуваєте, як всі частини вашого тіла рухаються спокійно і сильно. Ви насолоджуєтесь відчуттям, що перебуваєте в потоці – ви повністю поглинені та справляєтеся з кожним викликом ефективно та впевнено.

3. Практикуйте цю вправу часто, щоб розумово відрепетоване виконання було природним, коли це буде **потрібно**. Зазвичай краще часто тренувати один рух або аспект успішного виконання, перш ніж переходити до іншого аспекту. Потім можна поєднувати елементи.

4. МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РІВНЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ (О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська)

Як вже зазначалося у параграфі 2.1, згідно з наказом Головнокомандувача Збройних Сил України № 305 від 18.10.2021 р. «Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення особового складу Збройних Сил України», **психологічна стійкість** визначена, як *здатність особи підтримувати необхідний рівень психологічної готовності протягом визначеного часу у конкретних умовах обстановки та швидко відновлювати свій психоемоційний стан після екстремальних (кризових) ситуацій*.

Комплексність наведеної методики забезпечується оцінкою рівня психологічної стійкості військовослужбовців двома взаємодоповнюючими діагностичними інструментами (наведені у Додатку 1):

1. **«Опитувальний лист з оцінювання морально-психологічного стану особового складу підрозділу»** – дозволяє надати характеристику морально-психологічного стану особового складу підрозділів їх командирами.

Оцінювання здійснюється за 12 критеріями морально-психологічного стану особового складу командирами підрозділів та/або їх заступниками з морально-психологічного забезпечення.

2. **«Опитувальник психологічної стійкості військовослужбовці Збройних Сил України в умовах бойових дій»** – надає можливість визначити актуальний рівень психологічної стійкості окремих військовослужбовців та підрозділу в цілому. Опитувальник може застосовуватися в підрозділах, які беруть участь в бойових діях, або безпосередньо перед відправкою підрозділів в зону бойових дій.

Оцінювання здійснюється за 24 показниками психологічної стійкості військовослужбовців Збройних Сил України в умовах бойових дій, що відповідають 6 компонентам психологічної стійкості (морально-психо-

логічний, мотиваційний, когнітивно-оцінний, емоційний, вольовий та індивідуально-особистісний). Також результати цього індивідуального опитувальника надають можливість їх зіставлення з результатами першого опитувальника (опитувального листа для командирів), оскільки 24 показники самооцінки психологічної стійкості військовослужбовців кореспондують з 12 критеріями оцінки командирами морально-психологічного стану особового складу.

Умовна *відповідність шести компонентів психологічної стійкості дванадцятьом критеріям морально-психологічного стану* наведена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Умовна відповідність компонентів психологічної стійкості критеріям морально-психологічного стану

№	Компонент	№№ критеріїв
1	Морально-психологічний	3, 10
2	Мотиваційний	1, 8
3	Когнітивно-оцінний	4, 11
4	Емоційний	9, 12
5	Вольовий	2, 5
6	Індивідуально-особистісний	6, 7

Окрім *Опитувального листа з оцінювання морально-психологічного стану особового складу підрозділу та Опитувальника психологічної стійкості військовослужбовців Збройних Сил України в умовах бойових дій*, з метою діагностики рівня психологічної стійкості військовослужбовців також можуть бути рекомендованими до використання *Опитувальник військово-професійної життєстійкості* (О. Кокун), *Коротка шкала стійкості* (The Brief Resilience Scale; B. Smith), *Шкала стійкості Коннора-Девідсона* (The Connor-Davidson resilience scale) у двох версіях (Додаток 2).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аршава І. Ф. Емоційна стійкість людини та її діагностика : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.02. Дніпропетровськ, 2007. С. 381–405.
2. Асонов Д., Хаустова О. Розвиток концепції резилієнсу в науковій літературі протягом останніх років. *Психосоматична медицина та загальна практика*. Київ, 2019. Т.4. №4. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/219> (дата звернення: 12.06.2022).
3. Грицевич Т. Л., Капінус О. С., Мацевко Т. М., Ткачук П. П. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.
4. Грицина О. М. Розвиток психологічної стійкості у керівників органів охорони державного кордону України : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Хмельницький, 2018. 20 с.
5. Кокур О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Основи психологічної допомоги військовослужбовцям в умовах бойових дій : метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2015. 170 с.
6. Кокур О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С. та ін. Психологічна робота з військовослужбовцями – учасниками АТО на етапі відновлення : метод. посіб. К. : НДЦ ГП ЗСУ, 2017. 282 с.
7. Кокур О. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Практикум з формування стресостійкості військовослужбовців до раптових змін бойової обстановки : метод. посіб. / за ред. В. Мороза. К. : НДЦ ГП ЗС України, 2020. 70 с.
8. Кокур О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій : метод. посіб. Київ-Одеса : Фенікс, 2022. 88 с.
9. Корольчук М. С., Крайнюк В. М., Косенко А. Ф., Кочергіна Т. І. Психологічне забезпечення психічного і фізичного здоров'я / заг. ред.: М. С. Корольчука. К. : Фірма «Інкос», 2002. 272 с.
10. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2009. 576 с.

11. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2007. 432 с.
12. Левенець А. Є. Активні та пасивні форми стресоподолання працівників кримінально-виконавчої служби. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2015. Вип. 1 (44). С. 127–132.
13. Левенець А. Є. Психологічні засоби підвищення професійно-психологічної стійкості працівників пенітенціарних закладів. *Вісник пенітенціарної асоціації України*. Київ, 2017. № 2. С. 62–69.
14. Марченко А. А., Демкин А. Д., Гончаренко А. Ю. *Medico Biological and Socio Psychological Problems of Safety in Emergenc*. 2016. №2. С. 52–57.
15. Методичні рекомендації з психологічної підготовки військовослужбовців Збройних сил України щодо формування стресостійкості до дій в умовах різкої зміни бойової обстановки. Київ : Головне управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. 2020. 62 с.
16. Неурова А. Б. Емпіричне дослідження особливостей психологічної стійкості військовослужбовців – учасників операції Об'єднаних сил. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2019. Вип. 4. С. 23–29.
17. Неурова А. Б., Капінус О. С., Грищевич Т. Л. Діагностика соціально-психологічних властивостей та якостей особистості : навч.-метод. посіб. Львів : НАСВ, 2016. 181 с.
18. Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення особового складу Збройних Сил України : Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 18.10.2021 р. № 305. URL: http://dovidnykmpz.info/psycho/nakaz-holovnokomandu_vacha-zs-ukrainy-vid-18-10-2021-305-pro-zatverdzhennia-instruktsii-z-orhanizatsii-psykholohichnoho-zabezpechennia-osobovoho-skladu-zbroynykh-syl-ukrainy/#more-2201 (дата звернення: 05.05.2022).
19. Психологія бою : посіб. / Грищевич Т. Л., Гузенко І. М., Капінус О. С., Мацевко Т. М., Романишин А. М.; за ред. А. М. Романишина. Львів : Видавництво «Астролябія», 2017. 352 с.
20. Стельмащук Х. Р. Психологічні чинники особистісної стресостійкості дітей-сиріт : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Львів, 2019. 217 с.
21. Тімченко О. В. Проблема психологічної готовності військового фахівця до екстреної дії в стані емоційного стресу : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Харків, 1995. 24 с.
22. Тімченко О. В. Синдром посттравматичних, стресових порушень: концептуалізація, діагностика, корекція та прогнозування : монографія. Харків : Видавництво Університету внутрішніх справ, 2000. 268 с.

23. Alba Cook. Building Resilience as a Special Forces Soldier. June 10, 2021. URL: <https://www.vanderbilt.edu/bass-military-scholars/2021/06/10/building-resilience-as-a-special-forces-soldier/> (дата звернення: 11.06.2022).
24. Army U. S. Army Strategic Planning Guidance. Army Plan, 2014. 158 p.
25. Bowles, S. V., Bates M. J. Military organizations and programs contributing to resilience building [Editorial]. *Military Medicine*, 2010. 175 (6). P. 382–385. URL: <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-10-00099> (дата звернення: 03.06.2022).
26. Boyum A., Wiik P., Gustavsson E. *et al.* The effect of strenuous exercise, calorie deficiency and sleep deprivation on white blood cells, plasma immunoglobulins and cytokines *Scand J Immunol*, 1996. 43 (2). P. 228–235.
27. Bradley C. Nindl, Daniel C. Billing, Jace R. Drain, Meaghan E. Beckner, Julie Greeves *et al.* Perspectives on resilience for military readiness and preparedness: Report of an international military physiology roundtable. *Journal of Science and Medicine in Sport*. Vol. 21, Issue 11, November 2018, P. 1116-1124. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1440244018301397> (дата звернення: 12.06.2022).
28. Campbell-Sills L., Stein M. B. Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*. 2007. 20 (6). 1019–1028.
29. Castro C. A., Adler A. B., McGurk D., Thomas, J. L. Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat. In *Human Dimensions in Military Operations – Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support*. 2006. P. 3–14.
30. Cheung S. S., McLellan T. M. Heat acclimation, aerobic fitness, and hydration effects on tolerance during uncompensable heat stress. *J Appl Physiol*. 1985. 84 (5). 1998. P. 1731–1739.
31. Connor K. M., Davidson J. R. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*. 2003. 18 (2). P. 76–82.
32. Crowley S. K., Wilkinson L. L., Wigfall L. T. *et al.* Physical fitness and depressive symptoms during army basic combat training *Med Sci Sports Exerc*. 2015. 47 (1). P. 151–158.
33. Deshields T, Heiland M, Kracen A, Dua P. Resilience in adults with cancer: development of a conceptual model. *Psychooncology*. 2015. 25(1):11-18. DOI.

34. Emmons R. A. Thanks! How the new science of gratitude can make you happier. New York, NY: Houghton Mifflin. 2007.
35. Epstein Y., Yanovich R., Moran D. S. *et al.* Physiological employment standards IV: integration of women in combat units physiological and medical considerations. *Eur J Appl Physiol.* 2013. 113 (11). P. 2673–2690.
36. Friedl K. E., Breivik T. J., Carter R. *et al.* Soldier health habits and the metabolically optimized brain. *Mil Med.* 2016. 181 (11). P. e1499–e1507.
37. Friedl K. Military studies and nutritional immunology – undernutrition and susceptibility to illness Diet and Human Immune Function, Human Press, New York, 2004. P. 381–396.
38. Hoyt R. W., Opstad P. K., Haugen A. H. *et al.* Negative energy balance in male and female rangers: effects of 7 d of sustained exercise and food deprivation. *Am J Clin Nutr.* 2006. 83 (5). P. 1068–1075.
39. Jones B. H., Bovee M. W., Harris J. M. *et al.* Intrinsic risk factors for exercise-related injuries among male and female army trainees. *Am J Sports Med.* 1993. 21 (5). P. 705–710.
40. Kraemer W. J., Szivak T. K. Strength training for the warfighter. *J Strength Cond Res.* 2012. 26 (Suppl. 2). P. S107–S118.
41. Martinez-Lopez L. E., Friedl K. E., Moore R. J., Kramer T. R. A longitudinal study of infections and injuries of ranger students. *Mil Med.* 1993. 158 (7). P. 433–437.
42. Masten A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist.* 2001. № 56. P. 227–238. doi:10.1037/0003-066X.56.3.227.
43. Masten A. S., Reed M. G. J. Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology.* New York, NY : Oxford University Press, 2002. P. 74–88.
44. Masten A. S., Best K. M., Garmezy N. Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychology.* 2006. 2 (4): 425-44.
45. Maze R., Cavallaro G. Battling bureaucracy: the way forward requires modernizing the modernization process. *Army Mag.* 2016. P. 36–38.
46. Meredith L. S., Sherbourne C. D., Gaillot S., Hansell L., Ritschard H. V., Parker A. M., Wrenn G. (2011). Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military. Center for Military Health Policy Research. 186 p. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2011/RAND_MG996.pdf (дата звернення: 07.06.2022).
47. Michael Bond Commanders’ Guide to Resilience: Part 1. Understanding Resilience. 2021. URL: <https://cove.army.gov.au/article/commanders-guide-resilience> (дата звернення: 07.06.2022).

48. Military Psychologists' Desk Reference. URL: <http://www.defenselink.mil/prhome/mcftp.html> (дата звернення: 12.06.2022).
49. Millet G. Y., Tomazin K., Verges S. *et al.* Neuromuscular consequences of an extreme mountain ultra-marathon. *PLoS One*. 2011. 6 (2). Article e17059.
50. Nindl B. C., Alemany J. A., Tuckow A. P. *et al.* Effects of exercise mode and duration on 24-h IGF-I system recovery responses. *Med Sci Sports Exerc*. 2009. 41 (6). P. 1261–1270.
51. Nindl B. C., Alvar B. A., Dudley J. R. *et al.* Executive summary from the National Strength and Conditioning Association's second blue ribbon panel on military physical readiness: military physical performance testing. *J Strength Cond Res*. 2015. 29 (Suppl. 11). P. S216–S220.
52. Nindl B. C., Castellani J. W., Warr B. J. *et al.* Physiological employment standards III: physiological challenges and consequences encountered during international military deployments. *Eur J Appl Physiol*. 2013. 113 (11). P. 2655.–2672.
53. Nindl B. C., Jaffin D. P., Dretsch M. N. *et al.* Human performance optimization metrics: consensus findings, gaps, and recommendations for future research. *J Strength Cond Res*. 2015. 29 (Suppl. 11). P. S221–S245.
54. Nindl B. C., Jones B. H., S. J. Van Arsdale, *et al.* Operational physical performance and fitness in military women: physiological, musculoskeletal injury, and optimized physical training considerations for successfully integrating women into combat-centric military occupations. *Mil Med*. 2016. 181 (1 Suppl). P. 50–62.
55. Nindl B. C., Pierce J. R., Rarick K. R. *et al.* Twenty-hour growth hormone secretory profiles after aerobic and resistance exercise. *Med Sci Sports Exerc*. 2014. 46 (10). P. 1917–1927.
56. Nindl B. C., Williams T. J., Deuster P. A. *et al.* Strategies for optimizing military physical readiness and preventing musculoskeletal injuries in the 21st century US Army. *Med Dep J*. 2013. P. 5–23.
57. Peterson C. & Seligman Character strengths and virtues: A handbook and classification. Washington, DC : American Psychological Association. 2004.
58. Reivich K. J., Seligman M. E., McBride S. Master resilience training in the U.S. Army. *Am Psychol*. 2011 Jan; 66(1):25-34. doi: 10.1037/a0021897. URL: <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mrtinarmyjan2011.pdf> (дата звернення: 10.06.2022).
59. Reivich K., Shattre A. The resilience factor: Seven essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. New York, NY : Broad-way Books. 2002.

60. Roberts D., Gebhardt D.L., Gaskill S.E. *et al.* Current considerations related to physiological differences between the sexes and physical employment standards. *Appl Physiol Nutr Metab.* 2016. 41 (6 Suppl. 2). P. S108–S120.
61. Russo S. J., Murrough J. W., Han M. H. *et al.* Neurobiology of resilience. *Nat Neurosci.* 2012. 15 (11). P. 1475–1484.
62. Sanderson B, Brewer M. What do we know about student resilience in health professional education? A scoping review of the literature. *Nurse Educ Today.* 2017; 58:65-71. DOI.
63. Seligman M. E. P. *Learned optimism.* New York, NY : Knopf. 1990.
64. Shaffer F., McCraty R., Zerr C.L. A healthy heart is not a metronome: an integrative review of the heart’s anatomy and heart rate variability. *Front Psychol.* 2014. 5.
65. Silverman M. N., Deuster P. A. Biological mechanisms underlying the role of physical fitness in health and resilience. *Interface Focus.* 2014. 4 (5). P. 20140040.
66. Stainton A., Chisholm K., Kaiser N. *et al.* Resilience as a multimodal dynamic process. *Early Interv Psychiatry.* 2018; 13(4):725-32. DOI.
67. Taylor M. K., Markham A. E., Reis J. P. *et al.* Physical fitness influences stress reactions to extreme military training. *Mil Med.* 2008. 173 (8). P. 738–742.
68. Temesi J., Arnal P. J., Rupp T. *et al.* Are females more resistant to extreme neuromuscular fatigue? *Med Sci Sports Exerc.* 2015. 47 (7). P. 1372–1382.
69. Ten Hove J., Rosenbaum P. The concept of resilience in childhood disability: Does the International Classification of Functioning, Disability and Health help us? *Child Care Health Dev.* 2018; 44(5):730-5. DOI.
70. Thayer J. F., Hansen A. L., Saus-Rose E. *et al.* Heart rate variability, prefrontal neural function, and cognitive performance: the neurovisceral integration perspective on self-regulation, adaptation, and health. *Ann Behav Med.* 2009. 37 (2). P. 141–153.
71. Tuyska J., Kokko J., Salonen M. *et al.* Association with physical fitness, serum hormones and sleep during a 15-day military field training. *J Sci Med Sport.* 2010. 13 (3). P. 356–359.
72. *U.S. Army Sergeants Major Academy.* September 18, 2020. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2020/September/The-Leaders-Guide-to-Building-Resilient-Soldiers/> (дата звращения: 12.06.2022).
73. Watson P., Litz B., Southwick S. and Elspeth Cameron Ritchie. Preparation for Deployment: Improving Resilience. Chapter 3. 16 p. URL: <https://>

ckapfwstor001.blob.core.usgovcloudapi.net/pfw_images/ borden/combat-operational/CBM-ch3-final.pdf (дата звернення: 08.06.2022).

74. Werner E. E. Resilience in development. *Current Directions in Psychological Science*. 1995; 4(3):81-5.
75. Wu G., Feder A., Cohen H. *et al.* Understanding resilience. *Front Behav Neurosci*. 2013. 7. P. 10.

ДОДАТКИ

Додаток 1

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РІВНЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ (О. Кокур, І. Пішко, Н. Лозінська)

Опитувальний лист з оцінювання морально-психологічного стану особового складу підрозділу

П.І.Б. в\сл _____ Вік _____
Військове звання _____ Штатна посада _____
Досвід участі в бойових діях (*обвести*) так / ні _____ Дата обстеження _____
Тривалість перебування на військовій службі _____ років/місяців

Просимо Вас оцінити рівень морально-психологічного стану особового складу _____
найменування військового підрозділу/частини

Оцінювання здійснюється за 12 критеріями у п'ятибальній шкалі:

- 4 – високий рівень за критерієм;
- 3 – рівень вищий, ніж задовільний;
- 2 – задовільний рівень;
- 1 – рівень нижчий, ніж задовільний;
- 0 – незадовільний рівень.

№	Критерії морально-психологічного стану	Бали
1	Мотивації особового складу до виконання завдань за призначенням	
2	Впевненості особового складу в можливості успішного виконання завдань за призначенням	
3	Впевненості військовослужбовців у своїх командирах та співслужбовцях	
4	Активізація в особового складу швидкості мислення, винахідливості, ініціативності, уваги, пам'яті тощо	
5	Самовладання та витримки особового складу	
6	Бойового збудження та активності	
7	Стійкості особового складу до впливу стрес-факторів бойової обстановки та готовність до задіяння резервних можливостей психіки	

8	Переконаності особового складу в перемозі та готовності до самопожертви заради її досягнення	
9	Зненависті особового складу до ворога	
10	Впевненості особового складу в моральній та військово-професійній перевазі над ворогом	
11	Усвідомлення особовим складом високої значимості місії підрозділу у справі захисту України	
12	Наявності в підрозділі атмосфери братерства, взаємовиручки та взаємодопомоги	

Оцінювання за *Опитувальним листом* може здійснюватися експертами, командами підрозділів та/або їх заступниками з морально-психологічного забезпечення.

Наявний в підрозділі **морально-психологічний стан класифікується**, згідно до вищенаведених 12 критеріїв, за **чотирма рівнями**:

Високий рівень морально-психологічного стану – наявність високого та вищого, ніж задовільного рівня що найменше за 8 з 12 критеріїв морально-психологічного стану (інші знаходяться не менш, ніж на задовільному рівні; при цьому, за першими трьома індикаторами з переліку наявність високого чи вищого, ніж задовільного рівня є обов'язковою). Характеризує *повну* морально-психологічну готовність особового складу до виконання завдань за призначенням в умовах бойових дій. Підрозділ придатний до виконання найбільш відповідальних та складних завдань.

Задовільний рівень морально-психологічного стану – наявність не менше, ніж задовільного рівня за всіма 12 критеріями морально-психологічного стану. Характеризує *задовільну* морально-психологічну готовність особового складу до виконання завдань за призначенням в умовах бойових дій. Підрозділ придатний до виконання переважної більшості бойових завдань (крім найбільш відповідальних та складних).

Критичний рівень морально-психологічного стану – наявні від 1 до 4 показників незадовільного чи нижчого, ніж задовільного рівня критеріїв морально-психологічного стану. Характеризує *незадовільну* морально-психологічну готовність особового складу до виконання багатьох завдань за призначенням в умовах бойових дій. Підрозділ здебільшого непридатний до виконання значного переліку бойових завдань. Може бути практично без обмежень залучений до виконання завдань в забезпеченні. Потребує заходів щодо підвищення рівня морально-психологічного стану (в першу чергу, за критеріями з незадовільним рівнем).

Низький рівень морально-психологічного стану – наявні 5 і більше показників незадовільного чи нижчого, ніж задовільного рівня критеріїв морально-психологічного стану. Характеризує морально-психологічну неготовність особового складу до виконання завдань за призначенням в умовах бойових дій. Підрозділ здебільшого непридатний до виконання бойових завдань. Може бути лише обмежено залучений до виконання завдань в забезпеченні. Потребує системних заходів щодо підвищення рівня морально-психологічного стану.

Опитувальник психологічної стійкості військовослужбовців Збройних Сил України в умовах бойових дій

Інструкція: Будь ласка, оцініть себе за нижченаведеними 24 показниками на даний момент, обвівши кружечком відповідну цифру від «0» до «4»:

- «0» – показник не виражений;
- «1» – виражений незначно;
- «2» – виражений на середньому рівні;
- «3» – виражений на рівні вищому за середній;
- «4» – показник виражений на високому рівні.

№	Показник	Варіанти оцінки				
1	Готовність до протистояння труднощам військової служби в умовах війни	0	1	2	3	4
2	Готовність захищати Україну від ворога	0	1	2	3	4
3	Впевненість у своїх силах при виконанні бойових завдань	0	1	2	3	4
4	Готовність проявити розумну сміливість при виконанні бойових завдань	0	1	2	3	4
5	Впевненість у своїх командирах	0	1	2	3	4
6	Впевненість у своїх співслужбовцях	0	1	2	3	4
7	Здатність до активізації в бойових умовах мислення, уваги, пам'яті	0	1	2	3	4
8	Здатність до підвищення в бойових умовах винахідливості та ініціативності	0	1	2	3	4
9	Здатність зберігати самовладання та контролювати власний страх у бойових умовах	0	1	2	3	4
10	Здатність переборювати стомлення та інші відчуття фізичного дискомфорту	0	1	2	3	4
11	Здатність долати фізичну втому та психічне виснаження	0	1	2	3	4
12	Здатність реагувати позитивним підвищенням емоційного збудження та виникненням азарту на виконання бойових завдань	0	1	2	3	4
13	Здатність зберігати самовладання під час вирішення бойових завдань	0	1	2	3	4
14	Готовність у бойових умовах задіяти свої резервні психічні можливості	0	1	2	3	4
15	Переконаність у неодмінності перемоги над ворогом	0	1	2	3	4
16	Готовність до самопожертвування заради перемоги над ворогом	0	1	2	3	4

17	Зненависть до ворога	0	1	2	3	4
18	Готовність знищувати ворога	0	1	2	3	4
19	Переконаність у своїй моральній та духовній перевазі над ворогом	0	1	2	3	4
20	Переконаність у своїй військово-професійній перевазі над ворогом	0	1	2	3	4
21	Впевненість у високій значимості діяльності власного військового підрозділу у справі захисту України	0	1	2	3	4
22	Впевненість необхідності своєї діяльності, як одиниці власного військового підрозділу, у справі захисту України	0	1	2	3	4
23	Здатність надати необхідну психологічну підтримку іншим у бойових умовах	0	1	2	3	4
24	Здатність надихнути своїм прикладом інших	0	1	2	3	4

Обробка результатів

Кількісні результати за 6 компонентами психологічної стійкості військовослужбовця отримуються шляхом обрахування середнього арифметичного значення за відповідними їм 4 показниками згідно нижченаведеної таблиці.

№	Компонент	№№ показників
1	Морально-психологічний	5, 6, 19, 20
2	Мотиваційний	1, 2, 15, 16
3	Когнітивно-оцінний	7, 8, 21, 22
4	Емоційний	17, 18, 23, 24
5	Вольовий	3, 4, 9, 10
6	Індивідуально-особистісний	11, 12, 13, 14

Загальний рівень психологічної стійкості військовослужбовця отримується шляхом обрахування середнього арифметичного значення її всіх 24 показників.

Інтерпретація результатів

Отримані результати, як за кожним з 6 компонентів психологічної стійкості військовослужбовця, так і за її загальним рівнем можуть інтерпретуватися таким чином:

3,51 – 4,0 – високий рівень;

2,51 – 3,50 – рівень вищий за середній;

1,51 – 2,50 – середній рівень;

0,76 – 1,50 – рівень нижчий за середній;

0 – 0,75 – низький рівень.

Однак, наведені показники для кількісних меж оцінювання загального рівня та 6 компонентів психологічної стійкості військовослужбовців Збройних Сил України

є базовими і можуть мати певні відмінності в залежності від специфіки діяльності різних військових підрозділів. У тому числі в підрозділів, що знаходяться на етапі підготовки до участі в бойових діях; підрозділів, що беруть безпосередню участь у бойових діях; підрозділів після участі в бойових діях, що відведені із зони бойових дій для проведення ротації.

Шкала стійкості Коннора-Девідсона (The Connor-Davidson resilience scale)

Існують 2 версії шкали:

1. Повна: Шкала стійкості Коннора-Девідсона (25 пунктів) / The 25-item Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC-25).
2. Скорочена: Шкала стійкості Коннора-Девідсона (10 пунктів) / The 10-item Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC-10).

Шкала стійкості Коннора-Девідсона-25

Шкала стійкості Коннора-Девідсона з 25 пунктів (*The 25-item Connor-Davidson resilience scale*; CD-RISC-25), розроблена американськими дослідниками (Connor & Davidson, 2003).

Вона складається з 25 тверджень, відповіді на які даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «повністю невірно» до «вірно майже у всіх випадках»).

Опрацювання результатів. Кількісний показник «стійкості» за методикою складає сума балів за всіма 25 твердженнями (від 0 до 100).

Дослідницький бланк наведено з нової сторінки.

Джерело: Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). Depression and anxiety, 18(2), 76-82.

Шкала стійкості Коннора-Девідсона-25

ПІБ _____ Дата _____

Інструкція:

Вам пропонується оцінити себе за 25 твердженнями, обвівши кружечком відповідну цифру напроти кожного з них:

- 0 – «повністю невірно»;
- 1 – «зрідка вірно»;
- 2 – «вірно час від часу»;
- 3 – «часто вірно»;
- 4 – «вірно майже у всіх випадках».

Пам'ятайте, що у даному випадку «правильних» чи «неправильних» відповідей бути не може.

№	Твердження	Варіанти відповіді				
1	Здатний адаптуватися до змін	0	1	2	3	4
2	Маю близькі та безпечні стосунки	0	1	2	3	4
3	Вірю в можливість допомоги Вищих сил	0	1	2	3	4
4	Можу впоратися з усім, що трапиться	0	1	2	3	4
5	Минулий успіх дає впевненість для нових викликів	0	1	2	3	4
6	Дивлюся на речі з гумористичного боку	0	1	2	3	4
7	Впевнений, що подолання стресу зміцнює	0	1	2	3	4
8	Швидко відновлююсь після хвороби або труднощів	0	1	2	3	4
9	Вважаю, що житті нічого не трапляється без причини	0	1	2	3	4
10	Докладаю всі зусилля незважаючи ні на що	0	1	2	3	4
11	Можу досягти своїх цілей не зважаючи на перепони	0	1	2	3	4
12	Коли все виглядає безнадійно, я не здаюся	0	1	2	3	4
13	Знаю, куди звернутися за допомогою	0	1	2	3	4
14	Під тиском зосереджуюсь і думаю ясно	0	1	2	3	4
15	Надаю перевагу прийняттю лідерства у вирішенні проблем	0	1	2	3	4
16	Важко розчарувати невдачею	0	1	2	3	4
17	Думаю про себе як про сильну людину	0	1	2	3	4
18	Здатен приймати непопулярні або важкі рішення	0	1	2	3	4
19	Можу впоратися з неприємними почуттями	0	1	2	3	4
20	Можу діяти на підставі передчуття	0	1	2	3	4
21	Маю сильне відчуття мети	0	1	2	3	4
22	Контролюю своє життя	0	1	2	3	4
23	Люблю життєві виклики	0	1	2	3	4
24	Працюю, щоб досягти своїх цілей	0	1	2	3	4
25	Горджуся своїми досягненнями	0	1	2	3	4

Шкала стійкості Коннора-Девідсона-10

Шкала стійкості Коннора-Девідсона на 10 пунктів (*The 10-item Connor-Davidson resilience scale*; CD-RISC-10), включає 10 найбільш інформативних пунктів повної шкали з 25 пунктів.

Вона складається з 10 тверджень, відповіді на які даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «повністю невірно» до «вірно майже у всіх випадках»).

Опрацювання результатів. Кількісний показник «стійкості» за методикою складає сума балів за 10 твердженнями (від 0 до 40).

Джерело: Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028.

Дослідницький бланк наведено нижче.

Шкала стійкості Коннора-Девідсона-10

ПІБ _____ Дата обстеження _____

Інструкція: Вам пропонується оцінити себе за 10 твердженнями, обвівши кружечком відповідну цифру напроти кожного з них:

- 0 – «повністю невірно»;
- 1 – «зрідка вірно»;
- 2 – «вірно час від часу»;
- 3 – «часто вірно»;
- 4 – «вірно майже у всіх випадках».

Пам'ятайте, що в даному випадку «правильних» чи «неправильних» відповідей бути не може.

№	Твердження	Варіанти відповіді				
1	Здатний адаптуватися до змін	0	1	2	3	4
2	Можу впоратися з усім, що трапиться	0	1	2	3	4
3	Дивлюся на речі з гумористичного боку	0	1	2	3	4
4	Впевнений, що подолання стресу зміцнює	0	1	2	3	4
5	Швидко відновлююсь після хвороби або труднощів	0	1	2	3	4
6	Можу досягти своїх цілей не зважаючи на перепони	0	1	2	3	4
7	Під тиском зосереджуюсь і думаю ясно	0	1	2	3	4
8	Важко розчарувати невдачею	0	1	2	3	4
9	Думаю про себе як про сильну людину	0	1	2	3	4
10	Можу впоратися з неприємними почуттями	0	1	2	3	4

**Олег Матвійович КОКУН,
Владислав Вікторович КЛОЧКОВ,
Володимир Миколайович МОРОЗ,
Ірина Олександрівна ПШКО,
Наталія Сергіївна ЛОЗІНСЬКА**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ

Методичний посібник

Підписано до друку 08.07.2022.
Формат 60x84/16. Ум-друк. арк. 7,44.
Наклад 100 прим. Зам. № 2207-04.

Видано і віддруковано в ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
Тел. +38 050 7775901 +38 048 7959160
e-mail: fenix-izd@ukr.net
www.feniksbooks.com