

PSICHOLOGINĖS | VISUOSE
PARAMOS | TARPTAUTINĖS
TEIKIMAS | OPERACIJOS
| CIKLO
| ETAPUOSE

V a d o k n y g a - v a d o v a s

2008



TASK GROUP or WORKSHOP PUBLICATION RELEASE and CLEARANCE CERTIFICATE

To be completed and submitted to the RTA by the Chairman of the Task Group or Workshop

It is your responsibility to ensure that all individual contributors, including you, have obtained the necessary clearances before submitting their contributions to the Task Group technical report or the Workshop meeting proceedings. These clearances may relate to security, proprietary or industrial rights and/or copyright, and are required for all contributions to Research and Technology Organization (RTO) publications. National requirements for clearance may vary. It is the responsibility of the contributors to comply with relevant national regulations. Probably, the easiest way for you to ensure that they have complied is by insisting that each contributor has supplied a completed copy of the RTA Form 13-3 Publication Release and Clearance Certificate to you. Copies of these forms are available from the RTA Panel Executive Office or via the RTA web site at <http://www.rta.nato.int/download.htm>. Note that specific rules apply to U.K. and U.S. contributions, and are given in the overleaf or page two of the RTA Forms 13-3. When you are satisfied that all contributors have obtained all necessary clearances, you must complete and sign this form.

1. DETAILS OF TASK GROUP

Supporting Panel (Circle one): HFM

Activity Reference Number: ...081..... Type : Task Group

Full Name of Task Group : "Stress and Psychological Support in Modern Military Operations

Title of Publication (if different): A Leader's Guide to Psychological Support across the Deployment Cycle

Full Names of ALL contributors: A. BIRNER (AUS), G. FLECK (AUS), C. LANGER (AUS), Y. YANAKIEV (BUL), Y. CUVELIER (BEL) (Chairman), E. DE SOIR (BEL), J-F FILS (BEL), V. MUSSCHOOT (BEL), C. VAN DEN BERGE (BEL), K. BROWN (CAN), J. DUNN (CAN), S. EYRES (CAN), M. LE BEAU (CAN), H. MATHESON (CAN), M. NORRIS (CAN), N. PERRON (CAN), S. RODRIGUE (CAN), M. HOLUB (CZE), J. KLOSE (CZE), V. TICHY (CZE), G. KREIM (DEU), B. WILLKOMM (DEU), B. HOMMELGAARD (DNK), J. PUENTE (ESP), P. ANTOINE (FRA), P. ARVERS (FRA), P. CLERVOY (FRA), T. CRUZ (FRA), J-M. FORET (FRA), C. MAIGRET (FRA), C. RAPHEL (FRA), P. CAWKILL (GBR), J. HACKER-HUGHES (GBR) (Vice-Chair), G. SLAVEN (GBR), T. FILJAK (HVR), S. SUZANA (HVR), M. TRLEK (HVR), A. ZELIC (HVR), A. JANKUS (LTU), D. LAPENAITE (LTU), A. WAGNER (LUX), C. VAN DEN BERG(NLD), P VAN KUIJK (NLD), I. BUCUR (ROM), I. CIOCOTEA (ROM), G. PERTEA (ROM), A. NECHAEV (RUS), P. SMYKALA (SVK), M. STAMNOVA (SVK), P. STEPO (SVK), K. POLLACK (SWE), O. GENCTURK (TUR), A. ADLER (USA), P. BLIESE (USA), J. NESS (USA)

2. PROPRIETARY/COPYRIGHT RELEASE

I certify that there are no proprietary or copyright objections to the above-named publication being published by the RTO.

3. CLASSIFICATION LEVEL

The classification of this publication is (check or tick ONE box ONLY):

Unclassified

APPROVED FOR PUBLIC RELEASE (unlimited distribution)
(the marking to be used for normal RTO unclassified publications)

NATO/PIP UNCLASSIFIED (for use in NATO and PfP nations only)

NATO UNCLASSIFIED (for use in the NATO nations only)

Classified

NATO RESTRICTED

NATO CONFIDENTIAL

NATO SECRET

4. SECURITY CLEARANCE

I certify that I have confirmed that all the contributors to the above-named publication have obtained the necessary security clearances.

Signature (Chairman of the Task Group or Workshop)

Name Date

RTA Form 13-3 (E), July 2004

[Handwritten Signature]
[Handwritten Name: Hcol Yves CUVELIER] *[Handwritten Date: 14 Feb 07]*

PLEASE RETURN THIS FORM TO:

RTA/NATO

BP 25, 7 rue Ancelle

F-92201 Neuilly-sur-Seine Cedex

UDK 159.9:355.4
Ps-07

Paregta pagal A LEADERS`s GUIDE TO PSYCHOLOGICAL SUPPORT ACROSS
THE DEPLOYMENT CYCLE

PSICHOLOGINĖS PARAMOS TEIKIMAS VISUOSE TARPTAUTINĖS OPERACIJOS CIKLO ETAPUOSE

Vado knyga-vadovėlis

Atsakinga redaktorė kpt. Danutė Lapėnaitė (KMT KSPS KVSPS SPPS psichologė)

Stilistė Vita Matikovienė (KMT Administravimo grupės kalbos tvarkytoja)

Vertimas UAB „Metropolio vertimai“

Dizainerė Vaiva Šimonienė

**NATO žmogiškųjų veiksmių ir medicinos darbo grupės
(angl. HFM 081/RTG) nariai**

Pavardė, vardas	Šalis	Metai	Darbo grupė
BIRNER Alexander	Austrija	2004–2006	Narys
FLECK Guenther	Austrija	2002	Narys
LANGER Christian	Austrija	2003	Narys
YANAKIEV Yantsislav	Bulgarija	2005–2006	Narys
CUVELIER Yves	Belgija	2002–2006	Pirmininkas
DE SOIR Erik	Belgija	2002	Narys
FILS Jean-Francois	Belgija	2003–2004	Narys
MUSSCHOOT Vincent	Belgija	2004–2006	Narys
VAN DEN BERGE Carlo	Belgija	2006	Narys
BROWN Karen	Kanada	2004–2006	Narė
DUNN Jason	Kanada	2002–2005	Narys
EYRES Stephen	Kanada	2002–2004	Narys
LE BEAU Mariane	Kanada	2002	Narė
MATHESON Henry	Kanada	2003–2005	Narys
NORRIS Marie	Kanada	2005–2006	Narė
PERRON Nancy	Kanada	2004–2005	Narė
RODRIGUE Suzie	Kanada	2006	Narė
HOLUB Martin	Čekija	2004	Narys
KLOSE Jiri	Čekija	2003–2006	Narys
TICHY Vlastimil	Čekija	2003–2006	Narys
KREIM Günter	Vokietija	2003–2006	Narys
WILLKOMM Bernd	Vokietija	2002–2006	Narys
HOMMELGAARD Birgitte	Danija	2003–2006	Narė
PUENTE José	Ispanija	2003–2006	Narys
ANTOINE Pascal	Prancūzija	2002	Narys
ARVERS Philippe	Prancūzija	2004–2006	Narys
CLERVOY Patrick	Prancūzija	2002–2006	Narys

Pavardė, vardas	Šalis	Metai	Darbo grupė
CRUZ Thierry	Prancūzija	2003–2004	Narys
FORET Jean-Michel	Prancūzija	2005–2006	Narys
MAIGRET Chantal	Prancūzija	2002–2005	Narė
RAPHEL Christian	Prancūzija	2005	Narys
CAWKILL Paul	D. Britanija	2002–2006	Narys
HACKER HUGHES Jamie	D. Britanija	2003–2006	Pirmininko pav.
SLAVEN Georgina	D. Britanija	2002–2006	Narė
FILJAK Tomislav	Kroatija	2003–2004	Narys
STEFAN Suzana	Kroatija	2003	Narė
TRLEK Mladen	Kroatija	2004–2006	Narys
ZELIC Anto	Kroatija	2002	Narys
JANKUS Arūnas	Lietuva	2003	Narys
LAPĖNAITĖ Danutė	Lietuva	2003–2006	Narė
WAGNER Alain	Liuksemburgas	2002–2006	Narys
VAN DEN BERG Coen	Nyderlandai	2002–2006	Narys
VAN KUIJK Peter H.M.	Nyderlandai	2002–2006	Narys
BUCUR Ion	Rumunija	2004	Narys
CIOCOTEA Iona	Rumunija	2004	Narė
PERTEA Gheorghe	Rumunija	2003	Narys
NECHAEV Arcady	Rusija	2005	Narys
SMYKALA Pavol	Slovakija	2003–2005	Narys
STAMNOVA Michaela	Slovakija	2003–2004	Narė
STEPO Pavol	Slovakija	2004–2006	Narys
POLLACK Kristina	Švedija	2002–2006	Narė
GENCTURK Osman	Turkija	2006	Narys
ADLER Amy	JAV	2004–2006	Narė
BLIESE Paul	JAV	2004–2006	Narys
NESS James W.	JAV	2002–2003	Narys

TURINYS

ĮVADAS	11
1 SKYRIUS. KARINIO VIENETO VADO VAIDMUO UŽTIKRINANT PSICHOLOGINĮ PASIRENGIMĄ.....	13
1.1. Įvadas	13
1.2. Operacijų metu patiriami sunkumai	14
1.3. Kasdieniai rūpesčiai	14
1.4. Stresas, sukeltas kovinių operacijų metu patirtų įvykių.....	15
1.5. Kaip elgtis vadui?.....	16
1.6. Pratybų reikšmė.....	19
1.7. Vadovo apžvalga	21
2 SKYRIUS. KARINIO VIENETO KARIŲ IR VADŲ LŪKESČIAI	24
2.1. Įvadas	24
2.2. Lūkesčiai ir kariuomenė.....	25
2.3. Reakcija į nepateisintus lūkesčius, žvelgiant iš karinės organizacijos perspektyvos	27
2.3.1. Prisisitaikymo reakcijos.....	28
2.3.2. Neprisisitaikymo reakcijos	29
2.4. Kaip vadas sprendžia lūkesčių valdymo klausimus.....	29
2.5. Lūkesčių konflikto suregulavimas	33
2.6. Tinkamo mikroklimate sukūrimas	35
3 SKYRIUS. INDIVIDUALUS PSICHOLOGINIS PASIRENGIMAS	36
3.1. Įvadas	36
3.2. Psichologinio pasirengimo reikšmė karinių operacijų metu	37
3.3. Kaip vadas vertina kario psichologinį tinkamumą	38
3.4. Apsisprendimas nukreipti karį pas specialistą	39
3.5. Kas tikrinama, atliekant oficialų pasirengimo įvertinimą?	40
3.6. Oficialūs grupės psichologinio pasirengimo įvertinimai	41
3.7. Kokių priemonių imtis vadui, kai karinio vieneto kariams prireikia pagalbos.....	42
3.8. Psichikos sveikatos užtikrinimas sugrįžus namo: tolesnė vado atsakomybė	43
3.9. Vadų rūpinimasis savo psichikos sveikata	45

3.10. Išvada	46
4 SKYRIUS. PSICHOLOGINIS MIKROKLIMATAS IR KARINIO VIENETO VEIKSMINGUMAS	47
4.1. Įvadas	47
4.2. Kas yra psichologinis mikroklimatas?	48
4.3. Veiksniai, turintys įtakos psichologiniam mikroklimatui.....	48
4.4. Kaip ir kada vertinti karinio vieneto psichologinį mikroklimatą?	49
4.5. Kaip vadui atlikti oficialų psichologinio mikroklimato įvertinimą? .	50
4.6. Kas vertinama, atliekant psichologinio mikroklimato tyrimą?	52
4.7. Kada atlikti psichologinio mikroklimato vertinimą?	54
4.8. Ką daryti su rezultatais?	55
4.9. Kaip elgtis vadui?	55
5 SKYRIUS. KARIŲ ŠEIMOS NARIŲ PASIRENGIMAS	58
5.1. Įvadas	58
5.2. Parama visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose.....	59
5.3. Tarptautinėje operacijoje dalyvaujančio kario emocinis ciklas	61
5.3.1. 1 etapas. Prieš tarptautinę operaciją	62
5.3.2. 2 etapas. Pradinis tarptautinės operacijos etapas.....	65
5.3.3. 3 etapas. Stabilizacija	66
5.3.4. 4 etapas. Sugrįžtančio kario laukimas	66
5.3.5. 5 etapas. Po tarptautinės operacijos	67
5.4. Asmeninis pavyzdys.....	69
5.5. Dalyvavimas tarptautinėje operacijoje sutvirtina kariškių šeimas.....	69
6 SKYRIUS. KAIP ELGTIS, KAI REIKALAI PAKRYPSTA NEPAGEIDAUTINA LINKME	71
6.1. Įvadas	71
6.2. 1 lygis. Vado veiksmai	75
6.3. 1 lygis. Neformali bičiulių pagalba	77
6.4. 2 ir 3 lygiai. Oficialios intervencinės priemonės.....	78
6.5. 2 lygis. Specialiai parengtų kolegų parama	79
6.6. 2 lygis. Specialistų parama.....	80
6.7. 3 lygis. Nukreipimas pas specialistą	81
6.8. Išvados	82
7 SKYRIUS. BENDRADARBIAVIMAS SU PSICHOLOGINĖS PARAMOS SPECIALISTAIS	83
7.1. Įvadas. Kas vadams yra žinoma.....	83

7.2. Psichologinės paramos privalumai ir su ja susiję klausimai	84
7.2.1. Kokią pagalbą teikia karo psichologinės paramos specialistai?...	84
7.2.2. Ar psichologinės paramos specialistai yra vienos profesijos žmonės?	84
7.2.3. Ar stresui skiriamas dėmesys silpnina karinį vienetą?	85
7.2.4. Ar verta vadui veltis į pavaldinio asmenines problemas?	85
7.2.5. Jei karinio vieneto karys pasidavė stresui, ar jam vieta kariuomenėje?	85
7.3. Kaip pasinaudoti karo psichologinės paramos specialistų pagalba....	86
7.4. Ko vadams verta tikėtis iš psichologinės paramos specialistų.....	87
8 SKYRIUS. IŠVADA	88
8.1. Bendras supratimas	88
8.2. Literatūra	89

IVADAS

Visų lygių vadams tenka lemiamas vaidmuo užtikrinant pavaldžių karių psichologinę parengtį. Ne mažiau svarbus jų vaidmuo palaikant gerą dvasinę ir emocinę būklę karių šeimose, vadinamame „namų fronte“. Šios knygos tikslas – pateikti vadams informacijos ir praktinių patarimų, kaip padėti kariams įveikti stresą ir psichologiškai juos paremti. Svarbiausias uždavinys yra padidinti karinio vieneto veiksmingumą šiuolaikinėse karinėse operacijose.

Knyga-vadovas yra vienas iš NATO Tyrimų ir technologijų organizacijos žmogiškųjų veiksnių ir medicinos darbo grupės (angl. HFM 081/RTG) darbo rezultatų. 2002 metais NATO sudarė darbo grupę temai „Stresas ir psichologinė parama šiuolaikinėse karinėse operacijose“ ištirti ir numatė jai ketverių metų darbo laikotarpį. Grupę sudarė per 30 profesionalų, atstovaujančių devyniolikai NATO šalių ir šalių partnerių. Į darbo grupės sudėtį įėjo kariškiai ir civiliai gynybos srities specialistai, dirbantys psichologinės paramos kariniam personalui teikimo srityje. Tarp jų buvo daugelio sričių (psichologijos, psichiatrijos, socialinio darbo, sociologijos) atstovų. Darbo grupė nemažai nuveikė. Kaip ryškiausi jos laimėjimai paminėtini: tarptautinis mokslinių tyrimų projektas, novatoriško NATO simpoziumo parėmimas, gairių dėl psichologinės paramos karinių operacijų metu parengimas. Vadovas, kurį laikote rankose, yra galutinis šios grupės darbo rezultatas.

Vadove pateiktą informaciją darbo grupė surinko iš dviejų šaltinių – atskirų valstybių ekspertų ir karinių vienetų vadų. Tai tarptautinio bendradarbiavimo rezultatas.

Ekspertai. Dirbdama kartu su ekspertais, darbo grupė pažymėjo svarbiausias sritis ir parengė susitarimo dėl psichologinės paramos karinėse operacijose metmenis. Nors mokslinėje literatūroje yra spragų ir stinga mokslinių įrodymų, kad būtų pagrįsti kai kurie sprendimai dėl psichologinės paramos karinėse operacijose, NATO žmogiškųjų veiksnių ir medicinos darbo grupės (angl. HFM 081/RTG) nariai, remdamiesi šiuo metu turima geriausia patirtimi, pateikė savo rekomendacijas.

Karinių vienetų vadai. Darbo grupei apklausus šešiolikoje NATO šalių ir šalių partnerių 172 vadus, nustatytos svarbiausios sritys, susijusios su karių psichologine sveikata karinių operacijų metu. Prie karinių vienetų vadų buvo priskirti tiek karininkai, tiek ir puskarininkiai bei seržantai iš visų kariuomenės rūšių. Kiekvienas iš tyrimo dalyvių per pastaruosius dvejus metus buvo ėjęs vadovaujamas pareigas tarptautinėse operacijose¹. Tyrimo išvados panaudotos sudarant šį vadovą. Vadai nurodė su operacijų metu patiriamu stresu susijusias sritis, apie kurias jie norėtų gauti informacijos, pateikė asmenines pastabas, iliustruojančias svarbiausius šiame vadove aptariamus klausimus.

Šios pastabos pateikiamos visame vadovo tekste, nes tyrimo dalyviai pageidavo, kad rengimo metu pirmenybė būtų teikiama konkrečių atvejų tyrimams, kurie geriausiai atskleistų, kaip operacijų metu patiriamas stresas pasireiškia realiomis sąlygomis. Pateikti pavyzdžiai atspindi kovos užduočių ir taikos palaikymo operacijų tikrovę, su kuria susiduria daugelis NATO šalių ir šalių partnerių. Prireikus citatos buvo redaguojamos, kad tekstas taptų aiškesnis ir neliktų detalių, pagal kurias būtų galima nustatyti, apie kurią valstybę yra kalbama. Dauguma vadų prašė labai konkrečios, praktinės informacijos apie psichologinės paramos teikimą prieš misiją, misijos metu ir po misijos.

Be darbo grupės organizuotame tyrime dalyvavusių karinių vienetų vadų, prie šio vadovo sudarymo prisidėjo ir NATO simpoziume „Žmogiškasis matmuo karinėse operacijose: karinio vieneto vado veiksmai sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimą“ dalyvavę karinių vienetų vadai. Darbo grupės organizuotas ir bendrai su NATO Karinės medicinos tarnybų vadovų komiteto (COMEDS) Karo psichiatrijos darbo grupe (angl. MP-WG) finansuotas simpoziumas buvo surengtas 2006 m. balandžio mėn. Briuselyje ir tapo pagrindu tolesnei darbo grupės veiklai.

Tyrimo ir simpoziumo rezultatai padėjo rengiant šį vadovą. Jo tikslas – suteikti paramą tiems, kuriems tenka atsakomybė vadovauti kariniam personalui NATO vykdomose karinėse operacijose. Kiekviename vadovo skyriuje pateikiamas psichologinės paramos klausimų sprendimo loginis pagrindimas ir vadų, teikiančių paramą savo karinio vieneto nariams, veiksmai. Atsižvelgiant į tai, vadovą būtų naudinga įtraukti į mokomųjų priemonių sąrašą, skirtą karo mokyklų parengiamiesiems vadų, puskarininkių ir seržantų lyderystės kursams arba jaunesniųjų štabo karininkių rengimo koledže kursui. Šis vadovas gali būti naudingas prieš prasidedant tarptautinei operacijai kaip pagalbinė priemonė vadams, kurie netrukus prisiims atsakomybę vadovauti kariniams vienetams tarptautinėse operacijose. Mes kviečiame kitų valstybių kariškius pasinaudoti šiuo vadovu, siekiant patenkinti specifinius karių ir vadų rengimo poreikius ir papildyti jį informacija, atspindinčia jų valstybių nacionalines politikas.

Informacija, pateikta šiame vadove, gauta iš daugelio šaltinių, ir mes norime padėkoti visiems, kas prisidėjo jį rengiant. Atskirai norėtume padėkoti tiems vadams, kurie panoro pasidalyti savo patirtimi ir įžvalgomis visos NATO bendruomenės labui.

1SKYRIUS. KARINIO VIENETO VADO VAIDMUO UŽTIKRINANT PSICHOLOGINĮ PASIRENGIMĄ

Tikslai:

- Apžvelgti veiksnius, keliančius stresą visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose.
 - Aptarti lyderystės ir rengimo vaidmenį.
 - Įvardyti knygos-vadovo tikslus.
-

1.1. Įvadas

1.1 langas. Pirmieji nuostoliai

„Trečiąją tarptautinės operacijos, turėjusios trukti metus, mėnesį iš pasalos buvo užpultas naktinis patrulis, į karius vežusį automobilį pataikė reaktyvinio granatsvaiddžio sviedinys. Automobilis prispaudė kari, ir šis negalėjo pajudėti. Atvyko karo policija ir prasidėjo pusantros valandos trukęs susišaudymas, kurio metu į spąstus įkliuvęs karys ištiesai šaukė. Mums pavyko kari ištraukti, bet, nepaisant visų pastangų jį atgaivinti, karys mirė mūšio vietoje. Šis incidentas stipriai visus paveikė. Sugrįžę į bazę vieni kariai pasidavė emocijoms, kiti jas slėpė savyje. Daugeliui tai buvo pirmoji kovinė patirtis. Tą vakarą nebuvo galimybių suteikti psichologinės pagalbos. Daugelį karių kamavo stresas.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Karinio vieneto vado darbas alinantis. Jam būtina pasiekti ne tik operacijų tikslus, bet ir spręsti įvairias kovinio pasirengimo problemas. Dauguma karių tarptautinių operacijų metu jaučiasi gerai, tačiau kai, vykdydami operaciją kai kurie iš jų patiria stresą, atsakomybė už psichologinės paramos teikimą tenka būtent vadui. Karinio vieneto vadui gali tekti ieškoti sprendimo esant krizinei situacijai, pavyzdžiui, žuvus kariui (žr. 1.1 langą). Vadai taip pat sprendžia ir kasdieninius klausimus, pavyzdžiui, kariniame vienete įsipliekusius konfliktus. Tai, kaip vadui pavyksta susidoroti su šiais iššūkiais, daro didelę įtaką vieneto koviniam pasirengimui ir veiksmingumui.

Karinių vienetų vadų įgūdžiai, atsakingumas ir autoritetas leidžia jiems iš esmės pagerinti vieneto karių galimybes susidoroti su operacijos metu patiriamu stresu. Šio vadovo paskirtis – pateikti vadams priemones, padėsiančias susidoroti su įvairiais

sudėtingais psichologiniais išgyvenimais, patiriamais operacijų metu, galinčiais sumažinti kario ar viso karinio vieneto veiksmų efektyvumą.

1.2. Operacijų metu patiriami sunkumai

Sudėtingi psichologiniai išgyvenimai susiję su įvairiais įvykiais, kuriuos kariai gali suvokti skirtingai. Tai, kas sukelia stresą vienam žmogui, kitam gali jo ir nesukelti. Įvairių stresą sukeliančių veiksnių poveikis taip pat gali būti skirtingas. Vieni stresą sukeltantys veiksniai gali paveikti asmens gebėjimą susikaupti, kiti – jo nuotaiką. Galima būtų išskirti būdingiausius požymius, kurie susiję su įvykiais, sukeliančiais didelį stresą:

- (1) Grėsmė. Pavyzdžiui, būti sužeistam per susišaudymą.
- (2) Sukrėtimas. Pavyzdžiui, bičiulio iš to paties karinio vieneto mirtis.
- (3) Netikėtumas. Pavyzdžiui, netikėta bloga naujiena, atėjusi iš namų tarptautinės operacijos metu.
- (4) Nežinomybė. Pavyzdžiui, dalyvavimas misijoje, nežinant sugrįžimo datos.
- (5) Neaiškumas. Pavyzdžiui, reagavimas incidento metu, kai veiksmų taisyklės nėra aiškiai apibrėžtos.

Jei įvykiui būdingi šie požymiai, jis paprastai laikytinas sudėtingu. Vieneto kariai gali patirti labai įvairių sunkumų. Sunkumus, su kuriais susiduria vieneto kariai tarptautinės operacijos metu, būtų galima suskirstyti į dvi grupes: kasdieniai kariško gyvenimo tarptautinėje operacijoje rūpesčiai ir stresas, sukeltas kovinių operacijų metu patirtų įvykių.

1.3. Kasdieniai rūpesčiai

Prie stresą tarptautinės operacijos dalyviui sukeliančių veiksnių skirtingi artimųjų ir draugų ilgėjimasis bei gyvenimas nepažįstamoje, svetimoje kultūrinėje aplinkoje. Kitos nuolatinio streso, susijusio su karišku gyvenimu, priežastys skirtingose operacijose yra labai įvairios, tačiau nuolat minimos šios:

- privatumo stoka,
- lytinių santykių nebuvimas,
- asmeninės higienos palaikymo sunkumai,
- ekstremalios klimato sąlygos.

Dar vienas nuolatinio streso šaltinis yra su darbine veikla susiję sunkumai. Prie šių sunkumų, be tokių specifinių veiksnių tarptautinėje operacijoje, kaip nuobodulys, skirtingas ir varginantis darbas kariniame vienete.

Varginanti kasdienybė pati savaime yra visai pakeliama, tačiau bendra sunku-

mų našta ilgainiui gali neigiamai atsiliiepti tarptautinėje operacijoje dalyvaujantiems kariams (žr. 1.2 langą). Vadinasi, vadas privalo atsižvelgti į bendrą kasdienių rūpesčių poveikį vieneto kariams.

1.2 langas. *Tarptautinės operacijos dalyvio gyvenimas*

„Problemų gali iškilti dėl išsiskyrimo su artimaisiais ir draugais, dėl gyvenimo susispaudus, be namuose turėtų patogumų. Tarptautinėje operacijoje dalyvavo ir psichologas bei kapelionas, tačiau iškilus problemoms kariai mieliau kreipdavosi į puskarininkius ar karininkus, ir tik tada į „specializuotąjį“ personalą. Vadams būtina stengtis pabrėžti tarptautinės operacijos svarbą bei būtinumą ir leisti palaikyti kuo glaudesnius ryšius su draugais ir artimaisiais“.

Karinių vienetų vadų apklausa

1.4. Stresas, sukeltas kovinių operacijų metu patirtų įvykių

Eidamas tarnybą operacijų metu karys gali susidurti su stresą ar traumą sukeliančiais įvykiais. Stresą sukeltantys veiksniai paprastai kinta priklausomai nuo tarptautinės operacijos pobūdžio, kariuomenės rūšies. Pavyzdžiui, orlaivio įgula dažnai skrenda iš sąlyginai saugaus rajono užnugaryje į labai intensyvių mūšių zoną ir atgal. Nuolatiniai skrydžiai iš saugaus į didelio pavojaus rajoną yra būdinga krizinė situacija, su kuria susiduria orlaivių įgulos. Sausumos pajėgos susiduria su tokiais streso veiksniais, kaip nevaldomos minios trandimas, vietos gyventojų priešiškumas, regioninio konflikto metu padarytų nuostolių matymas (žr. 1.3 langą).

1.3 langas. *Vado išgyvenimai vykdant patruliavimo užduotį*

„Sudėtingiausią momentą aš išgyvenau ne mūšio metu. Mes patruliavome viename kaime. Mane pribloškė skurdas, kuriame gyveno žmonės, – vargani jų būstai, veidų išraiška, sergantys vaikai, ne pagal amžių suvargę žmonės, elgesys su moterimis. Tai buvo visiškai kitoks, neiprastas pasaulis. Iš savo kolegų buvau girdėjęs daugybę pasakojimų apie šių žmonių gyvenimą, tačiau tikrovė pasirodė dar sunkiau suvokiama. Maža to, mane persekiojo mintis, kad bet kurią akimirką vienas iš jų gali nukreipti į mane savo ginklą, – neapleido nuolatinio pavojaus jausmas. Man buvo gaila šių žmonių, norėjau jiems padėti ir geriau suprasti, tačiau nebuvo pasirengęs savo akimis išvysti neišbrendamą vargą, ir man prireikė nemažai laiko,

kol apsipratau. Apsiprasti padėjo bendravimas su kitais kariškiais, vertėjais ir vietos gyventojais.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Psichologinę traumą galintys sukelti įvykiai yra labiau ekstremalūs streso veiksniai. Paprastai jie yra susiję su rimtu sužeidimu ar mirtimi, rimto sužeidimo ar mirties grėsme (žr. 1.4 langą). Operacijų metu šie potencialiai trauminiai išgyvenimai gali būti susiję su grėsme, kurią kelia:

- snaiperių ugnis,
- susišaudymai,
- savadarbiai sprogstamieji įtaisai,
- transporto avarijos,
- masinės kapavietės,
- kontaktas su žuvusiųjų kūnais.

1.4 langas. Grėsmės akivaizdoje

„Keletą kartų aš atsidūriau situacijoje, kai man teko vadovauti įsiutusią minią tramdžiusiam daliniui. Tada man toptelėjo, kaip būtų gerai, jei tarp mūsų būtų specialistas arba bent tam specialiai parengtas žmogus, kuris žinotų, kaip elgtis kariui matant žuvusiųjų kūnus.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Dažnai potencialiai trauminius įvykius nesunku identifikuoti kaip rimtus streso veiksnius; jie paprastai daro poveikį tiek atskiram kariui, tiek ir visam daliniui. Nors dauguma karių nesunkiai susidoroja su tarptautinės operacijos metu patirtais išgyvenimais, tačiau gali įvykti ir asmenybės pasikeitimas, nes dažnas dalyvavimas tarptautinėje operacijoje:

- pakeičia žmogaus prioritetus,
- pakeičia žmogaus požiūrį į save ir supantį pasaulį,
- sukelia kariui pasitenkinimo ir pasididžiavimo jausmą.

Karinio vieneto vado uždavinys – sudaryti optimalias sąlygas prisitaikyti prie potencialiai trauminių įvykių ir sekinančios kasdienybės.

1.5. Kaip elgtis vadui?

Realiai įvykęs incidentas, apie kurį pasakojama 1.5 lange, labai aiškiai parodo, koks sudėtingas vaidmuo tenka vadui. Tarptautinės operacijos įkarštyje vado uždavi-

nys – užtikrinti, kad kariai didžiausią dėmesį skirtų artimiausioms užduotims vykdyti. Tarptautinei operacijai pasibaigus, vado vaidmuo pasikeičia, tada jis turi sudaryti sąlygas kariams atgauti fizines ir psichologines jėgas.

1.5 langas. Nepavėluoti vadovybės veiksmai

„Mano vadovaujama jūrų pėstininkų kuopa iki tol dalyvavo vos keliuose susišaudymuose su priešininku ir, mano galva, kariai manė, kad yra gerai apmokyti, fiziškai tvirti ir budrūs, kad tikras mūšis nebus jiems sunkesnis nei pratybos namuose. Tačiau kai jie ištrūko iš pasalos, kariams tapo aišku, kad dabar jie turi kautis dėl išlikimo. Jie susidūrė su mirtimi ir naikinimu, kai kuriems stebuklingai pavyko ištrūkti iš mirties gniaužtų. Tai buvo ryškus posūkio taškas, tą akimirką iš paprastų jūros pėstininkų jie virto tikrais kovotojais. Vieniems trūko žodžių tinkamai išreikšti savo mintis, kiti tebebuvo ištikti šoko ir elgėsi iracionaliai. Kuopa patyrė nemažą stresą.

Aš nieko „nevyniojau į vatą“. Mes turėjome įvykdyti užduotį, sužeistiesiems reikėjo skubiai suteikti pagalbą, vyrai laukė nurodymų. Aš nerodžiau jokių sentimentų, laikiausi griežtai ir dalykiškai ir sulaukiau tokios reakcijos, kokios man reikėjo. Kariai pakluso mano įsakymams ir pasiruošė padėti savo kolegoms. Jie taip įprato patys daryti tai, ką reikia, kad po dešimties dienų patruliavimo iki pat tos akimirkos, kai sustojome pailsėti, aš beveik neturėjau darbo.

Kai sustojome, praėjus maždaug valandai, aš apėjau savo būrius, juos apėjo ir mano vadai bei viršila. Daugelis vyrų tvarkėsi, vieni valė ir užlaisninėjo ginklus, kiti paskubomis užkandžiavo ar miegojo. Tolesni įsakymai dar nebuvo atėję ir nebuvo prasmės duoti kitą užduotį, kuri, žinoma, būtų padėjusi susitelkti į vieną aiškesnę tikslą, o to tikrai reikėjo. Visiems buvo aišku, kad mes grįžtame ten, iš kur ką tik atėjome. Vyrų kovojo su stresu, juokavo, kalbėjosi, prisiminė, ką jiems teko išgyventi. Kai kurie iš jų nukovė priešininką mažiau nei iš trijų metrų atstumo ir dabar juos apniko įvairios mintys. Keliems vyrams stebuklingu būdu pavyko išsigelbėti. Aš tiesiog skatinau juos išsikalbėti, nusiraminti, džiaugtis, kad jiems, ko gero, pavyko išlipti sausiems iš balos ir, kas svarbiausia, išgelbėti savo bičiulius. Iš tikrųjų jiems nereikėjo padėti įveikti stresą,

*jie tai darė patys, mes (vadovybė) tik stengėmės, kad jie atgautų ryžtą, atsikratytų beprasmybės jausmo, užtikrinome, kad viskas, ką jie darė ir ką dabar jaučia, yra normalu...
Aš negaliu pasiūlyti jums stebuklingų vaistų, aš tik galiu pasakyti, kad labai svarbu pasikalbėti su kitais vadais.*

Karinių vienetų vadų apklausa

Vado pasakojimas rodo, kad karinio vieneto kariai reagavo į situaciją skirtingai. Kaip pavyks įveikti stresą, labai priklauso nuo žmogaus individualių savybių. Jei streso įveikimo būdai padeda žmogui ir nėra destruktivūs, jam reikia pasirinkti labiausiai tinkantį būdą. Darniame kariniame vienete dažnai savaime vyrauja sveika atmosfera, kuri padeda tai padaryti. Tokiame kolektyve stresą įveikti padeda humoras, tvirta draugystė ir karių pasakojamos istorijos, parodančios, kad jų kolegoms pasireiškiančios reakcijos yra visiškai normalios.

Daugelis karinių vienetų turi savo tradicijas, kurios padeda kariams persiorientuoti nuo gyvenimo namuose į karinę tarnybą ir vėl įsijungti į gyvenimą namuose. Kartais vadams net neprireikia aktyviai dalyvauti šiame procese. Istorija, papasakota 1.5 lange, rodo, kad vadas gali stebėti natūralų šių procesų vyksmą kariniame vienete. Jei šis vyksmas neduotų reikiamo rezultato, vadui tektų įsikišti. Vadas įvertina, kaip sekasi vieneto kariams, ir sukuria tinkamą mikroklimatą, kad kariai sėkmingai įveiktų stresą.

Vado dalyvavimas teikiant kariams psichologinę paramą gali būti dvejopas – oficialus ir neformalus. Šiame vadove aptariamoms abi paramos rūšys. Norėdamas palengvinti neformalų bendravimą, vadas gali skatinti palankaus mikroklimato dalinyje formavimąsi, karių sutelktumą, nustatyti bičiulių savitarpio pagalbos prioritetus. Jis taip pat gali išsiaiškinti, kurie vieneto kariai galėtų parenti mažiau patyrusius karius ir pasidalyti su jais savo patirtimi.

Vadui gali tekti veikti ir oficialiai. Prie oficialios pagalbos mechanizmų skirtini: struktūruotas psichologinio pasirengimo ir mikroklimato vertinimas, psichologinę paramą teikiančių profesionalų paslaugos. Norint efektyviai pasinaudoti oficialiais paramos mechanizmais, vadui būtina žinoti, kas teikia tokią paramą. Tai gali būti įvairūs psichologinę paramą teikiantys specialistai (žr. apibrėžčių lange), kurie duoda vadui papildomų kompetentingų patarimų. Vadui būtų labai naudinga jau prieš tarptautinę operaciją sužinoti, kaip dirbti su šiais žmonėmis. Laikotarpis iki tarptautinės operacijos pradžios yra puikus metas sukurti kariniame vienete tokį mikroklimatą, kad kariai būtų psichologiškai atsparūs ir jaustųsi tvirtai, o geriausias būdas tai pasiekti – tinkamai juos apmokyti.

Apibrėžčių langas.

Psichologinės paramos specialistai

Specialiai šiai knygai sukurtas terminas apima įvairių sričių specialistus:

- psichologus,
- psichiatrus,
- socialinius darbuotojus,
- psichikos sveikatos sutrikimų turinčių ligonių slauges,
- kapelionus,
- gydytojus.

Šie specialistai suteikia paramą operacijose dalyvaujantiems kariniams vienetams ir dažnai dirba kaip viena komanda.

1.6. Pratybų reikšmė

Karinės pratybos gali sustiprinti tiek neformalios, tiek ir oficialios paramos mechanizmus. Oficialūs paramos mechanizmai tampa veiksmingesni, kai psichologinę paramą teikiantys specialistai patys dalyvauja pratybose. Iš jų vadai ir vieneto kariai gali pasimokyti, kaip naudotis oficialia paramos sistema.

Visiems kartu dalyvaujant pratybose, neformalūs paramos procesai tampa veiksmingesni. Sunkios, prie tikrovės sąlygų priartintos pratybos suteikia vieneto kariams pasitikėjimo savimi (1.6 langas), jos padeda užsimegzti tvirtai bičiulystei ir parodo, ko vienam iš kito galima tikėtis. Pratybos itin svarbios tiems vienetams, kuriems neteko anksčiau veikti išvien. Jos taip pat padeda integruoti karius, priskirtus prie karinio vieneto tarptautinės operacijos laikotarpiui (paprastai vadinamus pastiprinimo pajėgomis). Pastiprinimo pajėgų integravimas – labai svarbus uždavinys. Neatsitiktinai vadas, norėdamas paskatinti geresnį vieneto karių sutelktumą, gali daugiau dėmesio skirti būtent šiam uždaviniui.

1.6 langas. Geriausias parengimo būdas

„...geriausias vaistas – patirtis, bet kai jos nėra, geriausia išeitis – pratybos. Stingant tikros kovinės patirties, pratybos – tai geriausias kovinio pasirengimo būdas. Niekur kitur jūs nerasite tokių aukštų standartų, drausmės, bičiulystės, sutelktumo, tokios dvasios (sunkiai apibrėžiama, tačiau labai svarbi kategorija), būdingos visų laipsnių kariams (karininkai dalyvauja pratybose kartu su savo vyrais).“

Karinių vienetų vadų apklausa

Gerai parengtas karinis personalas pasakoja, kad pačiose sudėtingiausiose situacijose jų gautas parengimas visada buvo sėkmingo streso įveikimo pagrindas (1.7 langas). Geras parengimas suteikia daugiau pasitikėjimo savimi, savo kolegomis ir karinių vienetų vadais. Pasitikėjimas padeda kariniam personalui apsaugoti nuo neigiamo streso poveikio. Karinio vieneto karinis rengimas yra gero mikroklimato pagrindas.

1.7 langas „Parengimas nepakišo man kojos“

„Neseniai, kaip vyresnysis karininkas, aš dalyvavau misijoje Artimuosiuose Rytuose... Mes gavome informaciją, kad laivui iškilo neišvengiama raketų antpuolio grėsmė. Psichologiškai situacija buvo labai įtempta. Mes žinojome, kur kris raketos, bet buvo neaišku, ar jos su cheminėmis kovinėmis galvutėmis, ir kiek karių bus išvesta iš rikiuotės.<...> pusę valandos mes manėme, kad raketos gali sunaikinti pusę mūsų pajėgų. Incidentas truko porą valandų. Aš su palengvėjimu atsikvėpiau žinodamas, kad pasielgiau teisingai – geras kovinis parengimas nepakišo man kojos.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Sunkios, prie tikrovės sąlygų priartintos pratybos taip pat padeda vadams parengti vieneto karius psichologiškai. Karinio vieneto kariai sužino, ko jiems tikėtis, kokie streso veiksniai juos veiks tarptautinės operacijos metu, įsivaizduoja, kokia gali būti jų reakcija sudėtingoje situacijoje.

Vadams būtina pasirūpinti ir savo paties psichologiniu pasirengimu. Vadas privalo būti pasirengęs drąsiai pažvelgti į akis negailestingai tikrovei. Mokslinių tyrimų darbo grupė per NATO simpoziumą³ identifikavo „Dešimt sunkių faktų“:

- Baimė mūšyje yra įprastas reiškinys.
- Karinio vieneto kariai gali būti sužeisti arba nukauti.
- Įvykiai mūšyje veikia karius ir psichologiškai, ir fiziškai.
- Karinio vieneto kariai bijo prisipažinti, kad turi psichologinių problemų.
- Karinio vieneto kariai pastebi vado klaidas.
- Dažnai pasitaiko bendravimo problemų.
- Dalyvavimas tarptautinėje operacijoje sukelia didžiulę įtampą kario šeimoje.
- Sąlygos tarptautinės operacijos vietoje gali būti labai sunkios.
- Gali stipriai nukentėti karinio vieneto sutelktumas ir stabilumas.
- Dalyvaujant tarptautinėje operacijoje susiduriama su doroviniais ir etiniais iššūkiais.

Nors geras kovinis parengimas yra veiksmingo karinio vieneto formavimo pagrindas, realios operacijos sąlygomis įvykiai gali klostytis pagal visiškai kitą scenarijų nei pratybose (žr. 1.8 langą). Reikalai gali pakrypti visiškai nepageidautina linkme. Būtent tokiais akimirkomis – išryškėjus atotrūkiui tarp lūkesčių ir realybės – labiausiai prireikia vado lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti prie naujų sąlygų.

1.8 langas. Pratybos visko neišmokys

„Dalyvavau mūšyje (mieste), kuris sukėlė nemažą stresą. Mūsų vieneto kariams teko nukauti keletą priešininkų ir po mūšio praėjo nemažai laiko, kol pavyko stabilizuoti padėtį dalinyje. Pirmas susidūrimas su tokia situacija sukelia didelį stresą, ir tai sunku paaiškinti tiems, kuriems patiems neteko atsidurti tokioje situacijoje. Po trauminio įvykio kai kuriuos mano pavaldinius kankino kaltės jausmas, bet daugiausia problemų kilo praėjus mėnesiui po įvykio.

Daugelio karių pasakojamos istorijos buvo labai panašios tiek savo pobūdžiu, tiek ir turiniu, išsipasakojimas išties turėjo gydomąjį poveikį. Kai kuriuos karius nuolat persekiojo mintis, ar jie yra atsakingi už priešo ar net nekaltų civilių mirtį, jiems labai reikėjo kolegų paramos ir nuraminimo. Sprendimą nuspausti nuleistuką ir nužudyti kitą žmogų visada priima pats karys – karininkas tik duoda įsakymą, tačiau jis negali visiškai kontroliuoti jam pavaldžių karių. Todėl karininkui tenka labai svarbi pareiga paremti karį, kai jam tenka priimti šį sprendimą: ne atteisti karį nuo atsakomybės už priimtą sprendimą, bet padėti susidoroti su šio sprendimo psichologiniais padariniais.“

Karinių vienetų vadų apklausa

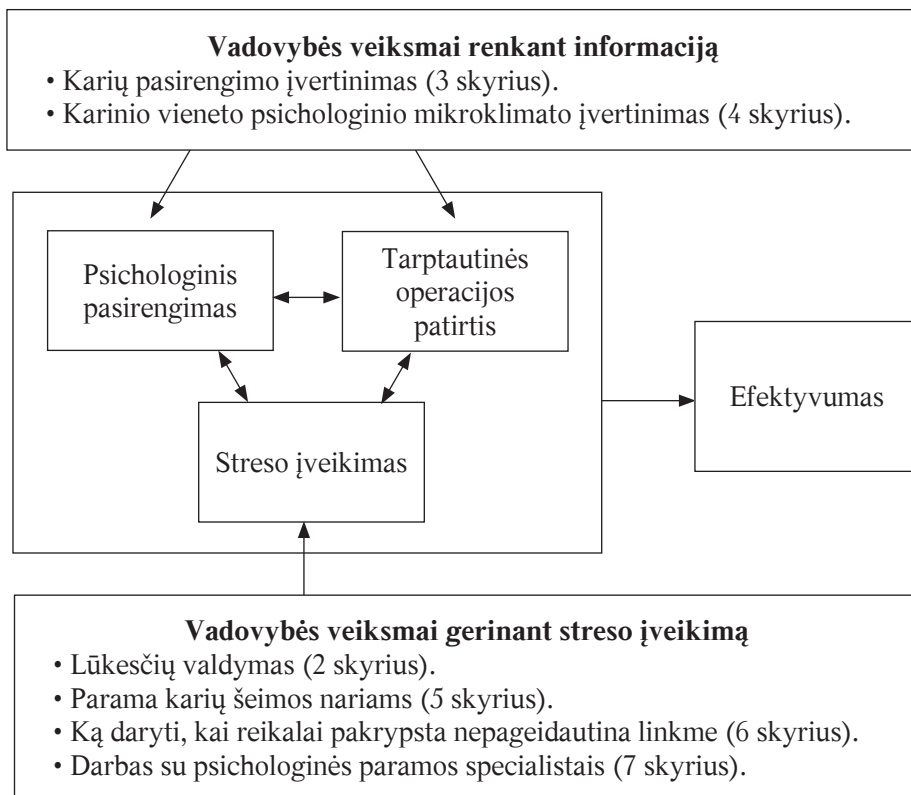
1.7. Vadovo apžvalga

Atliekant tyrimą šiam leidiniui klausta šešiolikos NATO ir šalių partnerių vadų, neseniai dalyvavusių operacijose, apie tai, kaip jiems pavyko padėti pavaldiniams psichologiškai adaptuotis. Nemaža dalis vadų pabrėžė ankstesnės patirties ir įgimtos nuojautos svarbą. Dauguma vadų nuo seržantų iki bataliono vadų taip pat teigė, kad jiems stigę konkretnes informacijos, kaip spręsti klausimus, susijusius su psichologiniu stresu. Vadai pageidavo informacijos apie tai, kaip įvertinti problemos sunkumą ir iki minimumo sumažinti karinio personalo operacijų metu patiriamo streso padarinius visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose. Tyrimo rezultatais pasinaudo-

ta rengiant karinio vieneto vadui rekomendacijas, kaip valdyti karinio vieneto karių psichologinį stresą. Pateikiamos citatos iliustruoja vadų išreikštus pageidavimus šių rekomendacijų sudarytojams.

- „Remkitės realaus gyvenimo situacijomis.“
- „Pateikite informacijos apie stresą ir jo prevenciją.“
- „Pateikite praktinių patarimų, kaip teikti psichologinę paramą tarptautinės operacijos metu.“
- „Pavyzdžiais iliustruokite problemas, naudodami scenarijus.“
- „Patarkite vadams, kaip pagerinti vieneto psichologinį mikroklimatą.“
- „Įtraukite klausimus, susijusius su šeimoje išskylančių problemų sprendimu.“
- „Atskirai aptarkite, kaip stresą įveikti pačiam vadui – jam tenka didžiulis psichologinis krūvis, į kurį dažnai žiūrima pro pirštus.“
- „Neužmirškite aptarti potrauminio streso valdymo.“

Šis vadovas rengtas atsižvelgiant į karinių vienetų vadų pageidavimus, jis papildoma įprastinę rengimo programą. Vadove stengiasi užpildyti karinių vienetų vadų nurodytas spragas ir panaikinti atotrūkį tarp pratybų ir operacijų metu patiriamo streso realybės.



1.1 iliustracija. Vadų įtaka kovinio streso poveikiui ir karinio vieneto efektyvumui.

Tolesniuose skyriuose didžiausias dėmesys skiriamas šešioms svarbiausioms problemoms aptarti.

- Pamatinės prielaidos, su kuriomis karinis personalas ateina į karinę tarnybą (2 skyrius).
- Rūpinimasis asmens parengimu ir jo įvertinimas (3 skyrius).
- Karinio vieneto psichologinio mikroklimato įvertinimas ir gerinimas (4 skyrius).
- Paramos teikimas šeimai (5 skyrius).
- Psichologinių padarinių po trauminio įvykio valdymas (6 skyrius).
- Efektyvus psichologinės paramos specialistų gebėjimų panaudojimas (7 skyrius).

Kiekviename knygos skyriuje siekiama vadams pateikti aiškias gaires, į ką jiems vertėtų atsižvelgti rūpinantis savo personalo psichikos sveikata.

Iš 1.1 iliustracijos matyti, kad karinio vieneto vadas gali mažinti operacijos metu patiriamų sunkumų poveikį vieneto narių sveikatai ir veiksmų efektyvumui, rinkdamas informaciją apie jų kovinį pasirengimą, t. y. atlikdamas tiek kario, tiek ir viso vieneto pasirengimo įvertinimą. Prireikus jis taip pat gali įsikišti, kad padėtų susidoroti su tarnybos sunkumais ir streso veiksnių poveikiu tiek paskiram kariui, tiek ir visam vienetui. Vado atsakomybė nesiriboja paramos teikimu tik tarptautinės operacijos laikotarpiu, vadas teikia paramą kariui ir jai pasibaigus.

Kiekviename skyriuje pateikiama bazinė informacija, ji iliustruojama pavyzdžiai iš realaus gyvenimo. Ši informacija gauta iš 172 tyrime dalyvauti sutikusių karinių vienetų vadų. Atrinktos tos nuomonės, kuriose atsispindi karinių vienetų vadų tyrimo metu aptarti klausimai ir kurios yra aktualios visų šalių vadams. Nors šalys skiriasi savo kultūra ir konkrečiais psichologinės paramos organizavimo būdais, visiems karinių vienetų vadams tenka spręsti vieną ir tą patį uždavinį – suteikti paramą kariniam personalui įveikiant operacijų metu pasireiškiantį stresą.

2 SKYRIUS. KARINIO VIENETO KARIŲ IR VADŲ LŪKESČIAI

Tikslai:

- Atskleisti lūkesčių valdymo svarbą.
 - Nurodyti padarinius, nepavykus užtikrinti lūkesčių išsipildymo.
 - Pateikti pavyzdžių, kaip vadui elgtis, norint valdyti lūkesčius.
-

2.1. Įvadas

2.1 langas. Naujas psichologinis nusiteikimas

Vadovavau inžineriniam daliniui. Vienetas buvo apmokytas atlikti įvairius statybos ir remonto darbus. Toks darbo pobūdis, matyt, ir paskatino daugumą karių stoti į karo tarnybą, šio lūkesčio niekas ir nesistengė pakeisti, nes kariuomenei reikėjo specialistų. Naujoje dislokacijos vietoje šie specialistai netikėtai atsidūrė intensyvių kovos veiksmų zonoje. Dirbti ten buvo nesaugu, tad jie negalėjo daryti to, ko iš jų buvo tikimasi. Užuoat dirbę savo darbą, jie turėjo patruliuoti ir užtikrinti savo komunikacijos linijų saugumą. Galiausiai inžinieriai net turėjo susišaudymų su priešininko pajėgomis. Kaip vadui, man teko sudėtingas uždavinys - palaikyti drausmę bei kovos dvasią ir kartu kuo skubiau užtikrinti, kad dalinyje įsiviešpatautų naujas psichologinis nusiteikimas.

Pagal pulkininko Novosad'o ir kapitono Step'o pranešimą NATO Tyrimų ir technologijų organizacijos žmogiškųjų veiksnių ir medicinos darbo grupės simpoziume (toliau – NATO TTO ŽVM-134 simpoziume)

Šiuolaikinėse operacijose kariai dažnai yra priversti prisitaikyti prie greitai besikeičiančios situacijos. Pavyzdžiui, kai operacijos metu kariai dirba pamainomis, jiems gali tekti atlikti užduotis, kurioms jie nebuvo rengiami. Tokie staigūs situacijos pasikeitimai nėra jokia naujiena. Jie psichologiškai veikia ir kiekvieną karį, ir visą karinį vienetą. Vadų pareiga susidoroti su pokyčiais ir suderinti vieneto kario lūkesčius su besikeičiančiais reikalavimais (žr. 2.1 langą, kuriame pateikiamas pavyzdys iš realaus gyvenimo)⁴.

Kariuomenė privalo greitai prisitaikyti prie pasikeitimų, tačiau tie pasikeitimai dažnai nepateisina kario lūkesčių. Karinis personalas, taip pat ir jų šeimų nariai daug

ko tikisi iš kariuomenės. Net ir plačioji visuomenė turi tam tikrų bazinių lūkesčių – ką kariuomenė turi duoti visuomenei ir kaip funkcionuoti.

Karinių operacijų metu atotrūkis tarp lūkesčių ir to, ką kariuomenė realiai gali pasiūlyti, turi būti kuo mažesnis. Karinis personalas tikisi, kad vadovybė aprūpins juos reikiamomis priemonėmis, užtikrinsiančiomis tarptautinės operacijos sėkmę, savo ruožtu jie yra pasiryžę aukotis ir būti lojalūs. Jei karinei vadovybei nepavyksta pateisinti šių lūkesčių, kariuomenėje gali pakrikti drausmė, sumažėti jos veiksmų efektyvumas. Šios problemos gali turėti itin neigiamų padarinių visai tarptautinei operacijai, o štai civiliniame gyvenime atotrūkis tarp lūkesčių ir tikrovės dažnai tokių padarinių nesukelia. Civiliniame gyvenime egzistuoja didesnis alternatyvių galimybių pasirinkimas.

Šiaip ar taip, svarbiausia – ką karinė organizacija tiesiogiai ar netiesiogiai žada kariniam personalui. Neretai operacijos metu įvykdyti duotus pažadus nėra lengva. Atotrūkiui tarp lūkesčių ir tikrovės panaikinti dažnai tiesiog pristinga laiko. Vis dėlto lūkesčių valdymas yra lemiamas veiksnys išlaikant kario motyvaciją.

Šis skyrius pateikia bendrąsias gaires, kuriomis vadovaudamasi karinė vadovybė gali sudaryti palankią aplinką problemoms, susijusioms su nepasiteisinusiais lūkesčiais, spręsti.

Pateiktose rekomendacijose atsispindi bendrieji gero vadovavimo principai. Atrodo, jos padiktuotos sveiko proto, tačiau patyrus stresą, net „elementarios“ tiesos, dėl kurių sutaria visi vadai, gali būti greitai pamiršamos (žr. 2.2 langą)⁵.

2.2 langas. Pasiukojimo stoka

Apklausiant puskarininkius operacijos metu, dažniausiai skųstasi dėl to, kad jaunesnieji štabo karininkai retai lankosi daliniuose, ypač ten, kur sunkios gyvenimo sąlygos. Savaimė suprantama, kariai manė, kad jų vadai vengia nepatogumų, nenori kelti kojos iš kondicionuojamų vadavietės patalpų ir vykti ten, kur paprasti kariai kenčia keturiasdešimties laipsnių karštį. Įdomiausia, kad puskarininkiai nesipiktina tuo, kad jų vadai dirba kondicionuojamose patalpose, nors jie tokių sąlygų ir neturi, juos žeidžia aki-vaizdi vadų pasiukojimo stoka ir nenoras lankytis pas juos.

Pagal pulkininko leitenanto Castro ir kolegų pranešimą NATO TTO ŽVM-134 simpoziume

2.2. Lūkesčiai ir kariuomenė

Kas yra lūkesčiai? 2.3 lange išvardyti karių, karinės organizacijos ir plačiosios visuomenės lūkesčiai. Visos trys visuomenės grupės kažko tikisi viena iš kitos. Šie

lūkesčiai rodo, kad karinė tarnyba nėra paprastas darbas.

Į karinę tarnybą stojama turint tam tikrų lūkesčių. Iš dalies juos formuoja su karine tarnyba susiję mitai – draugų pasakotos istorijos, informacija, gauta per televiziją, karo didvyrių vaizdiniai atėję iš kino filmų. Svarstydami galimybę stoti į karinę tarnybą, naujokai mintyse skaičiuoja visus jos privalumus ir trūkumus. Jų lūkesčių diapazonas gana platus – nuo pagrindinių poreikių patenkinimo (užsidirbti pragyvenimui) iki aukštesnių siekių (priklausyti elitinei organizacijai) ir idealų (pakeisti pasaulį) įgyvendinimo.

2.3 langas. Lūkesčių pavyzdžiai

Karių lūkesčiai:

uždarbis ir finansinis saugumas;

nuotykių ir kelionės;

priklausymas elitinei bendruomenei;

buvimas lyderiu;

socialinės ir finansinės garantijos, patyrus sužeidimą tarnybos metu;

nuopelnų pripažinimas.

Karinės organizacijos lūkesčiai:

drausmė ir įsakymų vykdymas;

atvykimas į tarnybą pagal pirmą kvietimą;

geras fizinis pasirengimas ir ištvermė;

specializuoti įgūdžiai.

Visuomenės lūkesčiai:

saugumas;

pasiuokojimas;

pavyzdinis elgesys.

Įgijus praktinės patirties, kai kurie iš šių lūkesčių pakinta. Baigusiujų bazinį kario kursą ir pasilikusiųjų toliau tarnauti karinėje tarnyboje baziniai lūkesčiai ilgainiui evoliucionuoja. Kariai tikisi iš karinės organizacijos tam tikros naudos ir yra įsitikinę, kad jos užtikrinimas yra karinės organizacijos pareiga, o karinė organizacija savo ruožtu tikisi iš karių drausmės laikymosi ir atsakingumo.

Šis tarpusavyje susijusių lūkesčių ir įsipareigojimų derinys kartais reiškiamas atvirai, pavyzdžiui, kariams duodant priesaiką, bet dažniausiai lūkesčiai neišsako-

mi žodžiais. Lūkesčiai yra savotiška karį ir karinę organizaciją siejanti „psichologinė sutartis“. Net kai kariniam personalui kariškas gyvenimas patinka, neabejotina, kad tarnaudami anksčiau ar vėliau jie patirs tam tikrų nusivylimų (žr. 2.4 langą). Kai lūkesčiai nepateisinami, nutrūksta „sutartis“, ir kariai pradeda jausti, o ilgainiui ir garsiai reikšti nepasitenkinimą. Vadai tokiu atveju neišvengiamai susiduria su šio nusivylimo padariniais.

2.4 langas. Kai lūkesčiai nepateisinami

- *Karius tarptautinės operacijos metu dažniau nei įprastai kamuoja nuobodulys.*
- *Nusiviliama aukštesnioji vadovybė.*
- *Kai kurie „kolegos“ tarptautinės operacijos metu ima vis labiau erzinti.*
- *Tarptautinėje operacijoje dalyvaujančių karių saugomi vietos gyventojai atrodo itin priešiški.*
- *Žmona arba vyras negalėdami kęsti nuolatinių išsiskyrimų pareikalauja skyrybų.*

Vadai, lygiai kaip ir jų pavaldiniai, turi savų su karišku gyvenimu susijusių lūkesčių. Nelengvas kariškas gyvenimas jiems gali teikti pasitenkinimą, o dalyvavimą tarptautinėse operacijose jie gali laikyti praturtinančiu jų gyvenimišką patirtį. Pasitenkinimą gali teikti ir vado pareigos. Vadovavimas yra susijęs su atsakomybe, valdžia ir buvimu pavyzdžiu kitiems.

Tačiau vadas taip pat gali turėti nepateisintų lūkesčių. Vado vaidmuo kariškiui gali pasirodyti ne toks malonus, kaip buvo tikėtasi, o tarnyba sunki ir nuvilianti. Jis gali jaustis „vienišas viršūnėje“, o nuolatinis buvimas pavyzdžiu gali labai varginti.

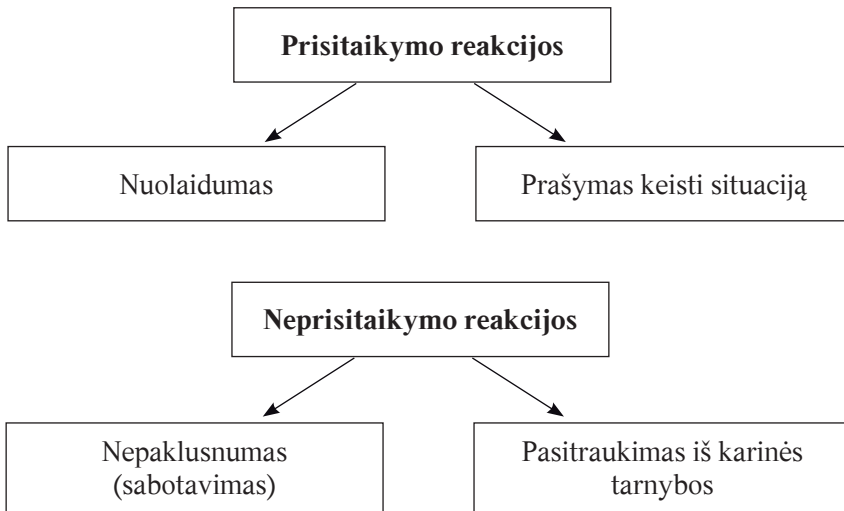
Netikėtai aukšta karinės tarnybos kaina kariams gali pasirodyti nepriimtina. Galvodami apie tolesnę tarnybą, kariai viską gerai pasveria. Karinio vieneto karių lūkesčiams nesutampant su karinės organizacijos lūkesčiais, galima tikėtis kelių visai skirtingų reakcijų.

2.3. Reakcija į nepateisintus lūkesčius, žvelgiant iš karinės organizacijos perspektyvos

Reakcija į nepateisintus lūkesčius gali būti dvejopa⁶:

1) Adaptyvi arba prisitaikymo, kai kariams pavyksta susidoroti su problemine situacija. Žvelgiant iš karinės organizacijos perspektyvos, ši reakcija yra adaptyvi, kadangi ji nekelia pavojaus pačiai kariuomenės misijai.

2) Neprisitaikymo, kai karių bandymai išspręsti problemą kelia pavojų operacijos sėkmei.



2.3.1. Prisitaikymo reakcijos

Nuolaidumas yra dvejopas: problemą galima pasistengti įvertinti objektyviai arba pasiduoti tyliam pesimizmui. Lanksčiausia prisitaikymo reakcija pasireiškia tada, kai į problemą stengiamasi pažvelgti objektyviai. Toks teigiamai nuspalvintas nuolaidumas pasireiškia kariniame vienete, kurio kariai tiek pasitiki vadais, kad gali nuolaidžiai vertinti tą aplinkybę, kad jų lūkesčiai nepasiteisino. Šią reakciją gerai apibūdina pasakymas „nuryk karčių piliulę ir gyvenk toliau“, bandymas linksmai pažvelgti į problemą ir aplinkinių paramos ieškojimas, kreipiantis į tuos karius, kurie yra perpratę rūsčią kariško gyvenimo tikrovę.

Karių pasitikėjimo limitas nėra begalinis. Mažėjant pasitikėjimui, nuolaidumą gali pakeisti tylus pesimizmas. Šis pesimizmas nebūtinai taps kliuviniu misijai įgyvendinti, tačiau ateityje jis gali turėti neigiamų padarinių. Vadinasi, vadams būtina atkreipti dėmesį į pesimizmą išduodančius požymius.

„Tą dieną, kai kariai liausis eję pas jus su savo problemomis, jūs liausitės būti jų vadas. Jie arba jau nebetiki, kad jūs galite jiems kuo nors padėti, arba mano, kad jums nusispjaut...“

Generolas Collinas Powellas

Prie šių požymių skirtinos depresija (apibrėžti žiūrėti skyriuje „Individualus psichologinis pasirengimas“) ir prastas psichologinis mikroklimatas (žiūrėti skyriuje

„Psichologinis mikroklimatas ir karinio vieneto veiksmingumas“). Vadai turi pastebėti šiuos požymius tam, kad galėtų imtis priemonių, kol karinis vienetas neprarado dalies savo veiksmingumo.

Prašymas keisti situaciją. Ši reakcija gali paskatinti karį kreiptis į karinio vieneto vadą, prašyti keisti situaciją, pateikti pasiūlymų, kaip ją pagerinti, arba grasinti pasitraukimu iš karinės organizacijos. Pokalbis akis į akį nebūtinai yra neigiamas dalykas, tačiau jis gali baigtis net subordinacijos pažeidimu, o tai jokių būdu nepateisins karinio vieneto vado lūkesčių, susijusių su kariu.

2.3.2. Neprisitaikymo reakcijos

Subordinacijos pažeidimas (sabotavimas). Ši reakcija gali pasireikšti labai įvairiai – ir pasyviaja agresija (užduotys atliekamos neskubant, įvykdant tik minimalius reikalavimus), ir subordinacijos pažeidimu. Ji gali reikštis ir atvirai agresyviais poelgiais, pavyzdžiui, turto naikinimu arba savęs žalojimu, siekiant prieš laiką būti paleistam iš karinės tarnybos.

Pasitraukimas iš karinės organizacijos. Prie kitų reakcijų skirtinas pasitraukimas iš karinės tarnybos nustatyta tvarka arba neleistinu būdu, t. y. dezertyravus. Kaip besitrauktų iš karinės tarnybos karys, tai gali turėti neigiamos įtakos visos organizacijos koviniam pasirengimui. Pasitraukimas iš karinės tarnybos gali būti ženklas, kad kariai nelinkę toliau toleruoti lūkesčių nepasiteisinimo. Tai gali būti ženklas, kad prarastas pasitikėjimas karine vadovybe. Pasitikėjimas yra vienas esmingiausių veiksnių, užtikrinant karinio vieneto veiksmingumą, tačiau jo negalima laikyti savaime suprantamu dalyku.

2.4. Kaip vadas sprendžia lūkesčių valdymo klausimus

Jei lūkesčiai tokia galinga jėga, kad gali turėti įtakos karinio vieneto kario pareigos vykdymui ir lojalumui, tuomet kiekvieno vado pareiga spręsti lūkesčių valdymo klausimą naujokui vos stojus į karo tarnybą. Vadams labai svarbu išsiaiškinti, kaip vieneto karys supranta vadinamąją psichologinę sutartį, pagal kurią vyksta karinė tarnyba. Vadovaudamiesi šia informacija vadai gali numatyti lūkesčių ir tikrovės neatitikimus ir prognozuoti jų poveikį karinio vieneto motyvacijai.

Vadai, iš anksto numatantys šių neatitikimų padarinius, potencialias problemas sprendžia dviem būdais. Pirma, jie stengiasi vieneto kario lūkesčius suderinti su tikrove, išklaUSDami jo nusiskundimus ir aptikdami nutrūkusių lūkesčių ir tikrovės jungiamąją grandį, pasakydami, kad jo reakcija normali, ir paskatindami jį prisiminti kitus įsipareigojimus, kuriuos karinė organizacija yra įvykdžiusi. Antra, vadas sten-

giasi atitaisyti žalą, padarytą karinei organizacijai, nevykdant savosios sutarties dalies. Jis neapkrauna kario nereikalingomis užduotimis arba ypač sunkiomis tarptautinės operacijos akimirkomis duoda daugiau laisvo laiko asmeniniams reikalams.

Toliau išvardijami vado elgsenos modeliai, galintys padėti iš anksto numatyti ir valdyti problemas, kylančias dėl su karine organizacija susijusių karinio vieneto karių lūkesčių.

Veiksminga komunikacija. Vadai žino, kad jiems būtina paaiškinti savo ketinimus, tačiau veiksminga komunikacija reikalauja nemažai pastangų. Komunikacija neapsiriboja vien veiksmų plano aptarimu oficialioje ir neformalioje aplinkoje, kartais būtina paaiškinti pavaldiniams ir tai, kad tikslios informacijos nėra. Pavyzdžiui, dėl orlaivių stokos ir besikaitaliojančio skrydžių tvarkaraščio gali būti nežinoma tiksli tarptautinės operacijos pabaigos ir išvykimo namo data (žr. 2.5 langą). Sunkumai dėl tvarkaraščio nesilaikymo labai dažnas reiškinys, jų kilo ne vienos tarptautinės operacijos metu. Neprognozuojamo skrydžių tvarkaraščio problemą vadas gali veiksmingai spręsti į pagalbą pasitelkęs humorą. Kai nelieka kitų priemonių, kompetentingas vadas pasakys vieneto kariams, kad data dar nežinoma ir paaiškins kodėl. Veiksminga komunikacija padeda kariams ir jų artimiesiems valdyti lūkesčius.

2.5 langas. Oro linijos „Galbūt“

Visi kariai, tarnaujantys Sarajeve žinojo, kad išvykstantys namo negali pasikliauti skrydžių tvarkaraščiu. Oro linijas, atsakingas už karių gabenimą namo, jie taip ir praminė oro linijos „Galbūt“, kadangi niekas nežinojo, ar lėktuvas išskris numatytu laiku.

Šios knygos apžvalgininkas

Kitas komunikacijos aspektas yra galimybių išklaudyti vieneto karius sudarymas. Aktyvus klausymasis tiek oficialioje (per susitikimus štabe), tiek ir neoficialioje aplinkoje (per kavos pertraukėlę) palengvina komunikaciją su vieneto kariais. Saugios aplinkos kariams reikšti savo nuomonę sudarymas skatina bendravimo atvirumą. Atviros diskusijos netoleruojantis vadas netrukus įsitikins, kad vieneto kariai nenoriai dalijasi svarbia informacija. Istorija, pateikta 2.6 lange, gerai iliustruoja, kad įsiklausymas gali būti naudingas, aiškinantis vieneto karių nusiskundimus ir kuriant viso vieneto kovinio pasirengimo gerinimo veiksmus. Nuomonę apie vadą vieneto kariai susidaro gana greitai, nes nuo pat pradžių jie pastebi tam tikrus požymius, pasakančius apie jo vadovavimo stilių, ir šiais pastebėjimais skuba pasidalyti su savo kolegomis.

2.6 langas. Naujokas

Būdamas su savo vyrais, visad jaučiau tvirtą užnugarį, nes gerai juos pažinojau – mes kartu dalyvavome daugelyje tarptautinių operacijų, o pastaroji buvo trečia, kurioje mes dalyvavome kaip viena komanda. Tačiau trečiosios tarptautinės operacijos metu prie mūsų prisijungė naujas patirties neturėjęs komandos narys. Jam buvo nelengva įsilieti į draugišką mūsų kolektyvą, nes mes jautėmės kaip tikri veteranai, matėme ir šilta, ir šalta. Nenuostabu, kad iš pradžių jis laikėsi labai santūriai, sunkiai suėjo su kitais komandos nariais. Jis buvo pelnęs geriausių įvertinimus už kovinių pasirengimą, bet tarnyboje negalėjo atsiskleisti. Galiausiai aš nutariau, kad mums reikia susėsti ir pasikalbėti. Pokalbio metu jis prisipažino jaučiąs baimę, nerimaująs, ar jam pavyksią pateisinti mūsų lūkesčius. Aš jam paaiškinau, kad visi mes kažkada buvome naujokai ir kad jis tikrai turi dideles potencines galimybes. Iš jo aš gavau svarbią pamoką – aš tikėjau iš jo to paties kaip iš daugelio kitų mano komandos narių, o man reikėjo kurti mūsų santykius palaipsniui, žingsnis po žingsnio. Labai svarbu būti pavyzdžiu kitiems, tačiau, mano galva, kur kas svarbiau stengtis pamatyti vadą, kaip artimą ir norintį tave pažinti žmogų. Po šio įvykio visi komandos nariai tapo jautresni naujokui ir stengėsi neskubėdami jam paaiškinti, kas ir kaip.

Karinių vienetų vadų apklausa

Būk teisingas. Karinio vieneto kariai kur kas lengviau pakelia lūkesčių neišsipildimą, jei mato, kad lūkesčiai neatitinka esamos situacijos visiems vienodai ir teisingai. Pavyzdžiui, vieneto kariai susitaikys su tarnybos laiko pratęsimu, jei jis bus taikomas visiems.

Teisingas elgesys su žmonėmis – tai:

- nuoseklumas;
- nešališkumas;
- kruopštumas;
- lankstumas.

Vadui tenka nuolat priimti sprendimus, turint galvoje tų sprendimų tikslą ir galimą poveikį psichologiniam mikroklimatui. Apie šių veiksmų dermę nevalia pamiršti, priimant bet kurį sprendimą. Sprendžiant iš pasakojimo, pateikto 2.7 lange⁷, sprendimai, kurie, vado manymu, atitinka numatytus pasiekti tikslus (šiuo atveju

gerą drausmę), gali duoti netikėtą rezultatą, jei nebus pateisinti karinio vieneto karių lūkesčiai dėl tinkamo elgesio su žmonėmis.

2.7 langas. Draudimas skambinti namo

Vienos taikos palaikymo misijos metu kareiviams buvo įrengtos telefonų stotys, kad jie galėtų paskambinti namo. Tačiau komutatoriaus galimybės buvo labai ribotos, iš kareivių reikalauta apsiriboti 15 minučių skambučiu dukart per savaitę. Apribojimas buvo būlinas, norint užtikrinti operacijų efektyvumą, tad vadavietė turėjo vykdyti naudojimosi telefonu taisyklių laikymosi stebėseną. Deja, keli kariai sugalvojo būdą, kaip apeiti šiuos apribojimus. Negalėdami susekti pažeidėjų, kurių vadovybės žiniomis buvo mažiau nei dešimt iš bendro 700 karių batalione skaičiaus, visam batalionui savaitei pokalbių telefonu teisė buvo atšaukta. Maždaug 690 taisyklių besilaikiusių karių požiūriu ši nuobauda buvo labai neteisinga ir nederama, ypač turint galvoje tą aplinkybę, kad tai buvo pagrindinis komunikacijos su savo šeimomis kanalas.

Pagal pulkininko leitenanto Castro ir kolegų pranešimą NATO TTO ŽVM-134 simpoziume

Skatink abipusį pasitikėjimą. Tyrimai parodė, kad pasitikėjimas gali iš esmės pakeisti santykį tarp prisitaikymo ir neprisitaikymo reakcijų, nepasiteisinus lūkesčiams. Kai karinio vieneto kariai pasitiki savo vadu, jie lengviau susitaiko su nepateisintais lūkesčiais. Vadais labiau ir ilgiau pasitikima, kai jie:

- yra nuolat ir lengvai prieinami;
- kompetentingi;
- vykdo pažadus;
- pasitiki pavaldiniais.

Pasitikėjimas turi dar vieną papildomą privalumą – jis sukuria mikroklimatą, leidžiantį vieneto kariams diskutuoti psichologinio pasirengimo klausimais tiesiai ir atvirai. Tokiame mikroklimatė pavaldiniai nebijo pasirodyti silpni, kalbėdami apie problemas, kurios gali neigiamai paveikti jų psichologinį pasirengimą dalyvauti tarptautinėje operacijoje. Kai vadu pasitikima, karinio vieneto kariai atviriau kalba apie savo problemas, o vadas savo ruožtu gali pasirūpinti reikiama pagalba ir dar labiau sustiprinti abipusį pasitikėjimą.

Spręsk iškilusias problemas. Pavaldiniai tikisi, kad vadas ims spręsti problemą vos jai iškilus. Tačiau vadui tenka rinktis, kurią problemą spręsti, pasirūpinti,

kad jo reakcija būtų adekvati. Kartais vadas sąmoningai apeina problemą. Pavyzdžiui, jis gali būti įsitikinęs, kad problema išsprendės savaime, arba nenori dar labiau kaitinti kariniame vienete įsiplieskusio konflikto.

Vadas neturėtų apgaudinėti savęs, nutardamas apeiti tą ar kitą problemą. Svarbiausia pasirinkti tinkamą laiką: vadas gali pasakyti pavaldiniams, kad problemą bus galima aptarti patogesniu laiku. Svarbiausia nekaitinti konflikto. Vadui vertėtų pasvarstyti apie ilgalaikius problemos aptarimo padarinius, net jei kurį laiką kariniame vienete tvyros slogutis.

Remk diskusiją apie galimus kitus sprendimo variantus. Vado pareiga priimti gerai apgalvotus sprendimus. To iš vado tikisi pavaldiniai. Vadui priėmus sprendimą, pavaldinys privalo jį vykdyti. To iš pavaldinių tikisi vadas. Lūkesčių vienas kito atžvilgiu turi ir vadas, ir vieneto kariai, tad priimti gerai apgalvotus sprendimus gana sudėtinga. Norint priimti tokius sprendimus, vienete būtina sukurti tokį mikroklimatą, kuris leistų pavaldiniams dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

Dalyvavimas vertingas tik tada, kai pavaldiniai nebijo reikšti savo nuomonės ir kelti klausimų savo vadams. Egzistuoja keletas aiškių požymių, rodančių, kad sprendimų priėmimo procese kažkas yra ne taip. Tokiu atveju vadas dažnai pastebi, kad vienete susidarė dvi stovyklos („už mane“ ir „prieš mane“) arba kad humoras ir abejonės netoleruojami.

2.5. Lūkesčių konflikto sureguliuavimas

Karinių vienetų vadams labai svarbu apsvarstyti galimus lūkesčių ir pareigų konflikto padarinius. Kai vadas žino apie šiuos konfliktus, jam lengviau suprasti vienokio ar kitokio karių elgesio priežastis. Tai iliustruoja konkretaus atvejo tyrimas (2.8 langas).

2.8 langas. Lūkesčių susikirtimas

Dvi dienas prieš išvykstant į tarptautinę operaciją seržantas informavo vadą negalįs vykti dėl rimtų bėdų šeimoje. Vadas nusivylė, nes seržantas buvo itin vertinamas kariniame vienete ir per tokį trumpą laiką jo nebuvo kuo pakeisti. Vadas pastebėjo, kad seržantas aiškiai susikrimtęs ir prislėgtas. Jis suabejojo, ar seržantas galės efektyviai vadovauti savo vyrams per operacijas, ir vis dėlto įsakė jam vykti į tarptautinę operaciją.

Vadas jautėsi apgautas. Seržantas nuslėpė turįs šeiminių problemų ir pranešė apie tai, kai jau buvo per vėlu jas spręsti. Vadas susierzino, nes buvo įsitikinęs, kad seržantui anksčiau pasakius

apie iškilusias problemas, jie būtų suradę išeitį.

Seržantas taip pat jautėsi apgautas. Jis kiek įmanydamas stengėsi išspręsti šeimoje kilusias problemas ir iki šiol neleido, kad jos trukdytų jo darbui. Jam rūpėjo, kad kiti nepalaikytų jo skystablauzdžiu. Jo manymu, darbas jau ir taip pakenkė santykiams šeimoje ir dar labiau komplikavo padėtį. Visa tai vertė jį manyti, kad vadas privalėjo jam atsilyginti tuo pačiu, visų pirma dėl to, kad ginkluotosiose pajėgose nuolat kartojama, jog nėra nieko svarbiau už patį karį, ir liaupsinamas jo pasiaukojimas. Tiesą pasakius, seržanto manymu, vadas pasielgė neteisingai, nes jis nepaėmė į tarptautinę operaciją kito puskarininkio, kurį daugelis laikė nekompetentingu. Jam atrodė nesąžininga, kad kitam puskarininkiui pavyko taip lengvai išsisukti vien dėl to, jog jis netinkamas darbui.

Po keturių tarptautinių operacijų per trejus metus seržanto žmonai kariškas gyvenimas galutinai įkyrėjo. Moteris jautėsi negaunanti paramos iš kariuomenės, nors ji pristatoma kaip organizacija, labai besirūpinanti šeimomis. Ji tikėjosi organizacijos dėkingumo ir manė, jog šeima kuriam laikui turėtų būti palikta ramybėje. Moteris vyrui davė aiškiai suprasti, kad jei jis vėl atiduos pirmenybę darbui, tai namo jis gali negrįžti.

Specialiai šiai knygai skirtas kombinuotų atvejų tyrimas

Šis atvejų tyrimas atliktas jungiant kelis realius įvykius. Juo buvo siekiama parodyti, kaip lūkesčiai gali susikirsti su pareigomis.

2.8 lange pateiktame pavyzdyje trys žmonės (vadas, seržantas ir jo sutuoktinė) veikia vadovaudamiesi tam tikromis prielaidomis ir lūkesčiais.

- Vadas tikisi iš pavaldinių, kad bus laiku informuojamas apie jų galimas problemas, kad pirmenybė bus teikiama organizacijos interesams, nebijant būti pripažintam netinkamu tarnybai. Seržanto žodžiai vadui buvo staigmena, tačiau lieka neaišku, ar jis skyrė pakankamai dėmesio savo vieneto karių pasirengimui.

Vado sprendimui įtakos galėjo turėti daugelis veiksnių. Galbūt rengimosi tarptautinei operacijai laikotarpiu jis buvo labai apkrautas darbu, galbūt jis tiesiog buvo nepagrįstai įsitikinęs, kad tarptautinei operacijai pasirengę visi. Jis galėjo ir nesuvokti deramai nepaaiškinęs pavaldiniams, kad pasirengimą tarptautinei operacijai laiko vienu savo prioritetų.

- Seržantas tikisi iš karinės organizacijos ir savo vado, kad juo ir jo šeima bus

rūpinamasi. Rūpinimasis gali pasireikšti net ir išbraukimu iš tarptautinės operacijos dalyvių sąrašų. Seržantas nebuvo linkęs prieš laiką kalbėti apie jam iškilusias problemas, nes nenorėjo, kad jam būtų klijuojama viskuo nepatenkinto etiketė ar ant jo kristų asmeninių problemų turinčio žmogaus dėmė. Jis taip pat nenorėjo be reikalo apkrauti vado, savo problemas stengėsi išspręsti pats. Galbūt jis manė, kad neturėtų trukdyti vado tol, kol tai taps neišvengiama.

- Seržanto žmona taip pat tikisi, kad kariuomenė rūpinsis šeimomis. Ji mano, kad už ilgus gyvenimo su kariškiu metus nusipelnė kariuomenės paramos. Ji gali ir nežinoti apie kai kurias paramos paslaugas, kurias gali suteikti ginkluotosios pajėgos.

Neišsipildę lūkesčiai gali sukelti interesų susikirtimą, net jei vadas ir pavaldinys imasi spręsti problemą turėdami pačių geriausių ketinimų. Vadui turėtų būti aišku, kad veiksmingiausiai problemos sprendžiamos įvertinant tiek savo paties, tiek ir pavaldinių lūkesčius.

2.6. Tinkamo mikroklimato sukūrimas

Karinių vienetų vadai turi būti pasirengę priimti sprendimus ir labai sudėtingomis aplinkybėmis priimti atsakomybę už jų padarinius. Pasišventimas pavaldiniams ir tarptautinei operacijai jiems yra tikras iššūkis, nes būtina atsižvelgti į daugybę lūkesčių. Tikėtina, kad lūkesčių konfliktai gali kilti bet kuriuo tarptautinės operacijos momentu. Vadas negali visiškai išvengti šių konfliktų sprendimo, tačiau jis gali sukurti tinkamą mikroklimatą ir tokiu būdu sumažinti jų kilimo tikimybę. Vadas veiksmingiau valdys lūkesčius, jei pasirinks vado elgsenos modelius, apibendrintus 2.9 lange.

Net padaręs klaidą, vadas turėtų iš jos pasimokyti. Geras vadovavimas – tai procesas, todėl geras vadovas niekada to nepamiršta.

2.9 langas. Vado elgsenos modeliai

- *Bendrauk*
- *Būk teisingas*
- *Skatink abipusį pasitikėjimą*
- *Žadėk tai, ką gali išpildyti*
- *Spręsk problemas*
- *Remk diskusiją apie galimus kitus sprendimo variantus*

3 SKYRIUS. INDIVIDUALUS PSICHOLOGINIS PASIRENGIMAS

Tikslai:

- Suprasti psichologinio pasirengimo įvertinimo reikšmę.
 - Identifikuoti psichologinių problemų požymius.
 - Apibendrinti oficialius ir neformalius pasirengimo įvertinimus visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose.
-

3.1. Įvadas

3.1 langas. *Atsargiai – stresas!*

„Mano seržantas visai nevalgė, buvo apatiškas, sunkiai priėmė sprendimus net kitų kareivių akivaizdoje. Jis sutrikdavo be jokios priežasties. Jam terūpėjo šiukšlių išvežimas. Man tapo aišku, kad jam rimtai sutrikusi psichika. Kariai kreipdavosi į mane dėl jo elgesio, ir aš nutariau išsivesti jį iš bataliono teritorijos. Pasakiau, kad turiu eiti pas gydytoją, bet iš tikrųjų į susitikimą nusivedžiau jį. Nenorėjau, kad kareiviai žinotų, jog juo nebepasitikiu. Psichiatro konsultacijos jam padėjo. Man rūpėjo, kad jam neatsitiktų kas nors bloga... dėl rezultatų buvau iš dalies patenkintas, tačiau, manau, man reikėjo labiau jį paremti.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Vadui gali tekti asmeniškai spręsti savo karinio vieneto karių psichologinio pasirengimo klausimus (žr. 3.1 langą).

Apibrėžčių langas

PSICHOLOGINIS PASIRENGIMAS

Psichologinis pasirengimas yra:

- nusiteikimas įveikti tarptautinės operacijos iššūkius – humanitarinius, taikos palaikymo, taikos įvedimo arba iškart visus tris;
 - psichologinis užsigrūdinimas, atsparumas ir tvirtumas, susidūrus su tarptautinėje operacijoje iškylančiais sunkumais – nuo nuobodulio iki grėsmės.
-

Tad nenuostabu, kad daugelis apklaustų NATO kariuomenių vadų norėjo mo-

kytis identifikuoti psichologinio pasirengimo problemas. Vadas gali atsidurti situacijoje, kai jam teks vertinti vieneto karių psichologinį pasirengimą ir spręsti, ar reikia nukreipti karį pas psichologinės paramos specialistus. Tokia būtinybė gali iškilti bet kuriuo tarptautinės operacijos momentu, ypač aktyviausioje jos fazėje. Šiame skyriuje glaustai aprašytos karinių vienetų vadams prieinamos priemonės, kurios gali būti parankios skatinant, stiprinant ir palaikant gerą karinio vieneto karių psichologinį pasirengimą.

3.2. Psichologinio pasirengimo reikšmė karinių operacijų metu

Visų lygių karinių vienetų vadai yra suinteresuoti stiprinti ir palaikyti gerą jiems pavaldžių karių psichologinį ir fizinį pasirengimą, jų veiksmų efektyvumą. Karinių vienetų vadai gali vieni pirmųjų pastebėti elgsenos pokyčius ir kitus psichologinio streso požymius savo kariniuose vienetuose. Kaip rodo pasakojimas apie seržantą, kurio elgsena ėmė keistis tarptautinei operacijai gerokai įsibėgėjus (žr. 3.1 langą), karinių vienetų vadai gali padėti savo vadovaujamo karinio vieneto kariams, jei anksti nustatys problemą ir imsis atitinkamų priemonių.

Svarstant, kaip karinė organizacija galėtų stiprinti psichologinį pasirengimą visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose, labai svarbu išskirti kelias esmines prielaidas:

- Kiekvienas karys daugiausia pats yra atsakingas už savo psichologinį pasirengimą, tačiau ir karinė organizacija turėtų sudaryti sąlygas, skatinančias karius juo rūpintis. Karys turėtų palaikyti gerą fizinę formą, pasitelkti į pagalbą psichologinės adaptacijos metodus ir skatinti veiksmingą socialinę paramą savo kariniame vienete.

- Karinių vienetų vadams tenka labai svarbus vaidmuo sudarant sąlygas kariams daugiau dėmesio skirti psichologiniam pasirengimui. Kad tai – teisėtas lūkestis, pritaria ir patys karinių vienetų vadai. Atlikus karinių vienetų vadų apklausą, daugiau nei 50 proc. operacijoms vadovavusių karininkų nurodė, kad už psichologinį vieneto pasirengimą yra atsakingi vadovaujantys karininkai⁸. Karinių vienetų vadai sudaro galimybes geram psichologiniam karių pasirengimui rengdami kariams pratybas, stiprindami jų motyvaciją ir gerindami psichologinį mikroklimatą.

- Draugai yra esminis psichologinės karinio vieneto karių būklės įvertinimo elementas. Kariai rūpinasi vienas kitu. Kai kurių šalių karinėse pajėgose karinių vienetų kariai išklauso specialų savižudybių prevencijos ir paramos teikimo asmeninių problemų turinčiam kolegai kursą (žiūrėti 6 skyriuje diskusiją apie kolegų mokymą).

- Karinių vienetų vadai organizuoja psichologinį rengimą ir palaiko gerą karių psichologinę būklę dirbdami kartu su psichologinės paramos specialistais. Šiems tikslams įgyvendinti vadai NATO šalyse disponuoja skirtingais ištekliais. Tačiau visose

NATO šalyse karinių vienetų vadai talkina bent vienas psichologinės paramos specialistas.

Karinio vieneto vadas pradeda stiprinti psichologinę būklę dar prieš prasidedant tarptautinei operacijai. Aktyvus skatinimas gerinti savo psichologinį pasirengimą yra būtinas siekiant užtikrinti karinio vieneto veiksmingumą, jis labai pagerina vieneto gebėjimą vykdyti užduotis didelės įtampos sąlygomis. Psichologinį karinio vieneto ir kario pasirengimą galima pagerinti, jei iš pat pradžių laikomasi tam tikrų taisyklių:

- Pratybos vyksta priartintomis prie realybės sąlygomis.
- Užtikrinama gera komunikacija visoje valdymo grandinėje.
- Kiek įmanoma vengiama nenusėjamų situacijų.
- Nustatoma teisingumo principu grindžiama drausminių procedūrų ir paskatinių sistema.
- Remiamas vieneto sutelktumas.
- Pasiuokojimas susilaukia deramo įvertinimo.
- Pabrėžiamas tarptautinės operacijos prasmingumas.

Karinio vieneto vadas bet kuriame tarptautinės operacijos ciklo etape reguliariai vertina karių psichologinį pasirengimą. Vertinimas atliekamas neformaliai, oficialia tvarka arba derinant abi šias vertinimo formas. Atlikdamas neformalų įvertinimą, vadas kalbasi su pavaldiniais pats arba patiki kariams kolegiškai išsiaiškinti esamas problemas. Vadas, išsiaiškinęs kario psichologinę problemą, gali kreiptis pagalbos į specialistą, kad šis atliktų oficialų įvertinimą. Kai kurios šalys laikosi politikos, pagal kurią oficialiai vertinama visų iš tarptautinės operacijos sugrįžusių karių psichologinė būklė. Šiaip ar taip vadas privalo sukurti mikroklimatą, skatinantį karį rūpintis savo, o karinio vieneto karius – vienas kito psichologine būkle.

3.3. Kaip vadas vertina kario psichologinį tinkamumą

Pastebėję pasikeitusią kario elgseną, karinių vienetų vadai dažnai atlieka neformalų kario psichologinio tinkamumo įvertinimą. Paprastai vienetų vadai ir patys kariai gerai pažįsta vienas kitą, nes kartu dirba, rengiasi ir dalyvauja tarptautinėse operacijose, todėl gali kuo puikiau pastebėti elgsenos pokyčius.

Tokie drausmės pažeidimai, kaip vengimas dirbti, nepaklusnumas ir neišprovokuotos agresijos priepuoliai, yra aiškūs požymiai, rodantys, kad asmuo gali turėti psichologinių problemų. Prie kitų požymių skirtini konfliktai šeimoje, miego sutrikimai ir irzlumas. Kai kam psichologinės problemos pasireiškia užsisiklindimu savyje, dėmesio sutelkimo sutrikimais, nenoru daryti tai, kas anksčiau teikė džiaugsmo. Be to, gali kilti problemų, susijusių su piktnaudžiavimu alkoholiu – vairavimas išgėrus,

sąmonės aptemimas, alkoholinė intoksikacija. Šie elgsenos modeliai rodo, kad asmuo nėra psichologiškai tinkamas (žr. apibrėžčių langą).

Apibrėžčių langas

Galimi nepakankamo psichologinio tinkamumo požymiai:

- vengimas dirbti;
 - subordinacijos nepaisymas;
 - neišprovokuota agresija;
 - konfliktai šeimoje;
 - problemos dėl girtavimo;
 - miego sutrikimai;
 - padidėjęs jautrumas/irzlumas;
 - užsisklendimas savyje;
 - dėmesio sutelkimo sutrikimai;
 - džiaugsmo stoka;
 - valgymo įpročių pakitimas.
-

3.4. Apsisprendimas nukreipti karį pas specialistą

Nors kasdien susidurdami su kariais vadai nuolat juos vertina, apsisprendimas, kada ir kaip nukreipti karį, kad jo psichologinę būklę įvertintų psichologinės paramos specialistas, turi būti gerai pasvertas. Elgsenos pakitimai gali būti natūrali reakcija į dalyvavimą karinėje operacijoje, todėl nebūtinai juos reikia laikyti neatitinkančiais normos ar problemiškais. Iš tikrųjų vieneto kariams gali būti labai naudinga sužinoti, kad ir kitiems kariams buvo pasireiškusios analogiškos reakcijos ir kad ilgainiui jos normalizuojasi (žr. 3.2 langą). Tačiau jei jos įgyja kraštutines formas ir (ar) trunka ilgesnį laiką, gali iškilti būtinybė nukreipti karį pas psichologinės paramos specialistą įvertinti psichologinės būklės. Spręsdami šiuos klausimus, karinių vienetų vadai turėtų atsakyti sau į šiuos klausimus:

3.2 langas. Įprasta streso reakcija

„Kartą Bosnijoje mes pakliuvome į artilerijos apšaudymą, kuris truko 36 valandas be pertraukos, ant mūsų galvų krito 1600 sviedinių per pirmąsias dvi valandas ir 4000–5000 per likusias 36 valandas. Sprogimai buvo sukrečiantys tikraja to žodžio prasme. Sugrįžęs namo, dar apie pusę metų krūpteldavau net nuo stipresnio trinktelėjimo durimis. Tuo metu buvau dar tik kapitonas ir neturėjau daug kovinės patirties. Niekas vėliau apie apšaudymą

nekalbėjo, aš irgi niekam neprasitariau apie savo reakciją į jį. Aš nesupratau, kas man vyksta – kodėl aš taip stipriai reaguojau į durų trankymą. Ilgainiui viskas praėjo. Būtų buvę išties naudinga, jei kas nors paaiškintų, kaip žmonės reaguoja į stiprius artillerijos apšaudymus ir kodėl aš taip reagavau į durų trankymą. Kareivius reikėtų informuoti, kad išsikalbėti naudinga – tai sukelia palengvėjimą.“

Karinių vienetų vadų apklausa

- Ar reakcijos ilgainiui ėmė pasireikšti dažniau ir tapo ūmesnės?
- Ar psichologinės problemos trukdo kariniam vienetui ir kariui įgyvendinti tarptautinės operacijos uždavinius?
- Ar karys kelia pavojų sau ir kitiems?
- Ar karys pats prašėsi nukreipiamas pas specialistą?

Teigiamas atsakymas į bet kurį iš šių klausimų gana aiškiai parodytų, kad vadas turėtų nukreipti karį oficialiai įvertinti jo psichologinės būklės. Jei vadas abejoja, jam gali būti ypač naudinga pasikonsultuoti su psichologinės paramos specialistu.

3.5. Kas tikrinama, atliekant oficialų pasirengimo įvertinimą?

Vadas gali suvaidinti reikšmingą vaidmenį užtikrindamas, kad psichologinės paramos specialistai atliktų oficialų kario psichologinį įvertinimą. Psichologinės paramos specialistai vykdo oficialų įvertinimą anketavimo būdu ir surengdami pokalbį, kuriuo siekiama nustatyti, ar karys turi gydymo reikalaujančių klinikinių problemų, jie yra atsakingi už šių ligų diagnozavimą ir gydymą. Tačiau vadui gali būti labai naudinga susipažinti su glausta apžvalga, apibūdinančia, kokias klininkines problemas nustato psichologinės paramos specialistai. Turint galvoje karinio vieneto vado išskirtinę padėtį, šių šešių pagrindinių klausimų išmanymas gali padėti jam teikti paramą, siekiant, kad būtų užtikrintas tinkamas vieneto karių psichologinis pasirengimas.

Nors iškyla pačių įvairiausių problemų, daugelį jų galima suskirstyti į šešias, neretai bendrų požymių turinčias kategorijas:

- **Miego sutrikimai:**

- prastas miegas;

- sunkiai užmiegame ir lengvai nubundama;

- savarankiškai sprendžiamos miego problemos (alkoholio vartojimas norint užmigti).

- **Trauminis stresas** (papildomą medžiagą žiūrėti 6 skyriuje):

- įkyrios mintys apie trauminį įvykį;

emocinė nejautra ir užsisklendimas savyje;
judrumas ir hiperaktyvumas.

- **Depresija:**

liūdesys;

sunkiai priimami sprendimai/sutelkiamas dėmesys.

- **Problemos dėl alkoholio/kitų svaiginamųjų medžiagų vartojimo:**

stengiamasi sumažinti suvartojimą, tačiau to nepavyksta padaryti;

reikia išgerti daugiau, kad būtų pasiektas tas pats poveikis;

girtavimas kelia problemų šeimoje ir su draugais;

su girtavimu susijusi rizikinga elgsena (vairavimas išgėrus, peštynės).

- **Pyktis ir irzlumas:**

ginčai su kitais;

muštynės su kitais;

buvimas irzliam.

- **Santykių problemos:**

nuolatiniai kivirčiai su sutuoktiniu/partneriu;

pavojus santykių stabilumui;

fizinė agresija prieš sutuoktinį/partnerį;

pavojus, kad kivirčiai gali virsti smurtu.

Yra ir kitų požymių, tačiau vadams gali būti sudėtinga susieti juos su psichologiniu stresu. Pavyzdžiui, kai kas skundžiasi fiziniais negalavimais – galvos, stuburo skausmais, skrandžio ir žarnyno negalavimais, kuriuos galėjo sukelti psichologiniai streso veiksniai.

3.6. Oficialūs grupės psichologinio pasirengimo įvertinimai

Nors oficialus įvertinimas gali būti rekomenduojamas kai kuriems asmenims dėl jų elgesio, tam tikrais atvejais oficialiai įvertinamas ir visas karinis vienetas. Oficialūs vieneto psichologinio pasirengimo įvertinimai paprastai atliekami dėl dviejų priežasčių. Pirma, sprendimas atlikti įvertinimą gali būti susijęs su tarptautinės operacijos ciklo etapu. Šis metodas oficialų įvertinimą sieja su tam tikromis tarptautinės operacijos ciklo dalimis. Pavyzdžiui, įvertinimas prieš tarptautinę operaciją gali būti taikomas kaip metodas numatyti karinio vieneto karių psichologinės paramos poreikį prieš prasidedant tarptautinei operacijai. Įvertinimas tarptautinei operacijai pasibaigus privalomai atliekamas kai kuriose NATO valstybėse, kad sugrįžę kariai turėtų galimybę susisiekti su psichologinės paramos specialistais.

Antra, sprendimas atlikti viso vieneto oficialų psichologinį įvertinimą gali būti atsakas į konkretų trauminį įvykį, pavyzdžiui, kario mirtį (žr. 6 skyrių). NATO vals-

tybėse iš vadų nevienodai griežtai reikalaujama skatinti tokių įvertinimų atlikimą. Vis dėlto daugelio NATO psichologinės paramos specialistų patirtis rodo, kad geriausia psichologinio pasirengimo įvertinimus atlikti tuoj po trauminio įvykio.

Įvertinimas labai svarbus, tačiau tai tik pirmasis žingsnis. Jis padeda vadams nustatyti, kam iš vieneto karių reikalinga pagalba, taip pat sudaro jiems galimybę susilaukti psichologinės paramos specialistų dėmesio. Psichologinės paramos specialistų įsitraukimas į šį darbą tėra papildoma priemonė, tačiau vado jie negali pakeisti. Įvertinimas sudaro galimybę žengti kitą žingsnį, t. y. leidžia vadui imtis priemonių, kurios gali pagerinti karių psichologinį tinkamumą.

3.7. Kokių priemonių imtis vadui, kai karinio vieneto kariams prireikia pagalbos

Yra nemažai priemonių, kurių vadas gali imtis, norėdamas optimizuoti karinio vieneto karių psichikos sveikatą.

Aktyvus klausymasis. Kartais vadas sunkiai įsivaizduoja, kaip su karinio vieneto kariais kalbėtis apie jų emocinius išgyvenimus. Nors vadui nedera imtis psichologinės paramos specialisto funkcijų, jam neretai tenka kalbėtis su sunkius laikus išgyvenančiais kariais. Tokių pokalbių metu naudingiausia laikytis neutralios palaiškymo pozicijos, t. y. leisti kariui suprasti, kad jis buvo išgirstas. Vadas retkarčiais atkartoja, tik kitais žodžiais tai, ką pasakė stresą išgyvenantis asmuo. Tai paprastas, tačiau labai veiksmingas būdas parodyti kariams, kad vadas suprato ir atkreipė dėmesį į jo nusiskundimus.

Mažiau veiksmingi paprastai esti paviršutiniški atsakymai: „gal taip ir geriau“, „tau reikia atsipalaiduoti“ arba problemos ignoravimas (pavyzdžiui, „pakalbėkim apie ką nors kita“). Kad ir kaip vadas stengtųsi išspręsti kariui iškilusią problemą, jam gali nepavykti. Giliai įsišaknijusios šeimos problemos greitai išspręsti nepavyksta, o su tarnyba susijusių trauminių įvykių negalima atšaukti.

Darbo ir laisvalaikio derinimas. Kariniam vienetui susidūrus su dideliais psichologiniais išbandymais, pagrindinius karinius uždavinius vis tiek reikia vykdyti. Net ir po rimto incidento vado pareiga yra pabrėžti įprastų karinių uždavinių vykdymo reikšmę. Kasdienis darbas sudaro tvirtą pagrindą, į kurį kariai gali atsiremti, susidūrę su sudėtingais įvykiais. Lygiagrečiai vadas per neformalius kontaktus turėtų stebėti, kaip sekasi vieneto kariams. Neformalus įvertinimas apima ir trauminių įvykių svarbos pripažinimą, ir įsiklausymą į karių, kurie yra pasirengę apie juos kalbėti, žodžius. Vadai gali pasinaudoti laikotarpiu po trauminio įvykio siekdami parodyti pavyzdį, kaip kalbėti apie įvykius ir kaip juos aptariant „sudėlioti viską į savo vietas“. Apie vado atsakomąją reakciją smulkiau pasakojama 6 skyriuje.

Planuodamas atlikti įvertinimą, vadas gali imtis tam tikrų priemonių, padėsiančių įgyvendinti paramos teikimą:

Pirma, kaip jau rašyta 2 skyriuje, vadas privalo sukurti pasitikėjimo mikroklimatą. Kariai turi žinoti, kad jų atsakymai apklausos lapuose ir pokalbių metu bus laikomi paslapyje. Paprastai privatumo gerbimas, konfidencialumo išlaikymas ir taktiškas domėjimasis atskiro kario reikalais sustiprina nuostatą, kad psichikos sveikatos palaikymui didelės reikšmės turi vieneto karių ir vadų bendravimas ir bendradarbiavimas. Karinių vienetų vadai turi skatinti šį procesą asmeniniu pavyzdžiu – jei vadas išgirsta netinkamą karių pokalbį apie vieno iš karių psichologines problemas, jis turi nedelsdamas nutraukti tokį pokalbį.

Antra, vadas privalo sumažinti kario susirūpinimą dėl jo galimo pasmerkimo. Tyrimai parodė, kad kariai labiausiai nerimauja dėl gėdos dėmės, galinčios kristi ant jų, jei jie kreipsis psichologinės paramos. Vadas gali sumažinti pasmerkimo pavojų, skatindamas karius rūpintis savo psichikos sveikata ir akcentuodamas jos reikšmę.

Trečia, vadas turi stengtis šalinti kliūtis, trukdančias kariui gauti sveikatos priežiūros paslaugas. Tai galima pasiekti, pavyzdžiui, leidžiant vieneto kariams tarnybos metu eiti į susitikimą su psichologinės paramos specialistu. Aukščiausio lygio vadovybės politika šiuo klausimu yra svarbi, pavyzdžiui, įkuriant visą parą veikiančią karštąją liniją, atliekant reklamines kampanijas ir suteikiant galimybę gydytis konfidencialiai.

3.8. Psichikos sveikatos užtikrinimas sugrįžus namo: tolesnė vado atsakomybė

Patyrę karinių vienetų vadai ir psichologinės paramos specialistai supranta, kad laikotarpis pasibaigus tarptautinei operacijai gali būti ypač sunkus psichikos sveikatos išlaikymo prasme. Tikėtina, kad karinių operacijų patirtis kariams padarys vienokį ar kitokį poveikį. Kariai gali sugrįžti namo labiau vertindami savo pačių gyvenimą ir savitarpio santykius su kitais žmonėmis, turėdami gyvenimo tikslą ir didžiuodamiesi savo laimėjimais. Tačiau nemažai karių prisipažįsta, kad sugrįžus namo jiems reikalingas ilgas pereinamasis laikotarpis.

Kai kurie sugrįžę iš tarptautinės operacijos kariai iš pradžių bando nekreipti dėmesio į psichologines problemas, tačiau po kurio laiko problemos tampa akivaizdžios. Karinių vienetų vadai įspėja, kad reikia būti ypač atidiems 3–6 mėnesius po grįžimo iš operacijos, nes tada gresia didžiausias probleminės elgsenos pasireiškimo pavojus. Karinių vienetų vadų apklausa, kaip ir kitų tyrimų duomenys, parodė, kad psichologinę paramą būtina teikti ne tik tuoj po karių sugrįžimo iš operacijos, bet tęsti ją ir toliau.

Kai kurie kariniai vienetai po tarptautinės operacijos kurį laiką praleidžia kartu, ir tai leidžia vadams pratęsti karių stebėjimo periodą. Kiti vienetai yra paleidžiami, ir kariai individualia tvarka gali sugrįžti į savo operacijose nedalyvavusius karinius vienetus. Šiuo atveju sugrįžusiojo kario vadas turi stebėti jo psichologinę būklę.

Egzistuoja keletas perėjimo prie gyvenimo namuose problemų, kurias vadai dažnai patys sprendžia bendradarbiaudami su psichologinės paramos specialistais. Iš tikrųjų daugelis valstybių sugrįžusiems į tėvynę karius organizuoja streso įveikimo ar kitokias oficialias programas, kurios padeda vieneto kariams ir jų šeimų nariams sužinoti apie adaptavimąsi darbe ir šeimoje baigus tarnybą tarptautinėje operacijoje.

Norėdami padėti karinio vieneto kariams pasiruošti išbandymams, laukiantiems po tarptautinės operacijos, vadai turi žinoti, ko tikėtis šiuo laikotarpiu. Vadai, žinantys apie šiuos įprastus pokyčius, taip pat gali įvertinti, ar kariui pasireiškianti reakcija normali ar perdėta.

Adaptavimasis šeimoje reikalauja laiko. Adaptacija sugrįžtančiam iš tarptautinės operacijos karinio vieneto kariui ir jo šeimos nariams gali ir nebūti tokia paprasta kaip sutikimo ceremonija. Socialiniai vaidmenys pasikeičia, šeimos nariai įpranta prie kasdienio gyvenimo be tarnaujančio kario. Artimų santykių atkūrimas reikalauja laiko. Žmogus gali turėti perdėtą lūkesčių, tačiau realybėje kiekvienam prireikia laiko iš naujo prisiderinti, o šeimai apsibrasti su sugrįžusio kario buvimu (žr. 5 skyrių).

Nepasitenkinimas gyvenimu dalinyje. Nors prisitaikymo laipsnis įvairuoja priklausomai nuo tarptautinės operacijos, kariai dažnai kalba apie prieštarigus jausmus sugrįžtant prie įprastinių pareigų nuolatinėje dislokacijos vietoje. Gyvenimas dalinyje gali pasirodyti ne toks prasmingas, karys tampa ne toks savarankiškas nei tai buvo tarptautinės operacijos metu. Įpratę prie adrenalino antplūdžio kraujyje per įtemptas operacijas, kai kurie vieneto kariai yra labiau linkę į rizikingus poelgius, pavyzdžiui, greitą vairavimą. Suvokdamas, kokį didžiulį pasikeitimą psichologinio krūvio ir atsakomybės prasme išgyvena karys, vadas gali jam labai padėti pereinamuoju laikotarpiu. Vadas sprendžia šią problemą, ieškodamas galimybių kario profesiniam tobulėjimui, panaudodamas kario kompetenciją pratybose ir akcentuodamas asmeninio saugumo reikšmę.

Intensyvioms reakcijoms nuslūgti reikia laiko. Normalu, jei grįžusieji iš itin įtemptų tarptautinių operacijų, labai jautriai reaguoja į įvykius, į kuriuos anksčiau nekreipdavo dėmesio. Pavyzdžiui, žmogus gali labai jautriai reaguoti į durų trunkymą ar transporto grūstis. Ilgainiui jo jaudrumas turėtų sumažėti.

Artimas bendravimas – nelengvas uždavinys. Tarptautinės operacijos metu tarp karinio vieneto karių užsimezga labai artimi ryšiai. Jie išmoksta pasitikėti ir

pasikliauti vienas kitu, nors neretai vienas kitam ir įgrysta. Sugrįžusiems kariams kartais yra sunku užmegzti santykius su nedalyvavusiais tarptautinėje operacijoje žmonėmis. Dažnai jie nežino, kaip kalbėti su žmogumi, kuris neturi panašios patirties. Mokymasis artimai bendrauti su žmonėmis yra esminis reintegracijos elementas, o reintegracija yra gana lėtas procesas.

Vadai gali pasinaudoti kasdien atsirandančiomis galimybėmis ir išspręsti su adaptavimusi susijusias problemas. Taip pat jie gali dar labiau akcentuoti mintį, kad daugumos vieneto karių reikalai susitvarkys, nors, žinoma, kai kuriems iš jų ilgainiui gali prireikti paramos palaikant psichikos sveikatą. Vadai turėtų žinoti, kad vieneto kariai gali turėti dvejonį dėl kreipimosi į psichologinės paramos specialistus, nors jiems nuolat kartojama, jog kreipimasis į specialistus vertinamas, kaip tvirtos valios ir drąsos ženklas. Šios minties akcentavimas vieneto kariams patvirtina mintį, kad rūpinimasis psichikos sveikata yra vienas iš prioritetų.

3.9. Vadų rūpinimasis savo psichikos sveikata

Karinių vienetų vadai, kaip ir kariai, nėra apsaugoti nuo operacijų metu pasireiškiančio streso ir prisitaikymo prie gyvenimo namuose sugrįžus iš tarptautinės operacijos sunkumų. Visų karinių laipsnių vadai prisipažįsta išgyvenantys tuos pačius pereinamojo laikotarpio sunkumus kaip ir kiti kariai (žr. 3.4 langą). Svarbiausia karinio vieneto vadui – pasitikrinti, kaip jam sekasi adaptuotis, ir nustatyti, ar jo psichikos būklė netrukdo jam dirbti ir ar ji nedaro poveikio santykiams šeimoje. Vadas įvertina, kaip jam sekasi pereinamuoju laikotarpiu prisitaikyti, įsiklausydamas į aplinkinių pastabas. Jei draugai ir šeimos nariai reiškia kritines pastabas dėl jo elgesio ir siūlo kreiptis pagalbos, tai ženklas, kad pereinamasis laikotarpis jam nesiklosto sklandžiai. Siekdami sėkmės ilgalaikėje perspektyvoje, vadai turėtų būtinai dažniau daryti pertraukėles ir mažinti darbo ir tarnybos keliamą įtampą, rūpintis ir stebėti save, o prireikus pasikonsultuoti su specialistu.

3.4 langas. *Vadas irgi neapsaugotas nuo streso*

„Aš sugrįžau iš misijos, tačiau nedalyvavau streso įveikimo programoje. Kartais aš negalėdavau suvaldyti mane užplūdusių emocijų. Patyriau vieną trauminį įvykį ir nesuvokiau, kad galiu patirti dar vieną. Man nepakako išminties pačiam susiprasti, kad pasireiškė potrauminio streso sindromas. Apie vyresnius karininkus niekas nepagalvoja. Mes visada patys kalčiausi. Mums reikėtų kur kas labiau susirūpinti dėl savo būklės <...> aš lioviausi vairavęs automobilį. Kalbėjausi apie šią problemą su pažįstamais

ir artimaisiais. Visiems turėjau paaiškinti, kokia kai kurių mano poelgių priežastis. Turėjau peržengti savo ego ir prisipažinti, kad turiu problemą. Papasakojau apie savo patirtį pavaldiniams: „Jei tai atsitiko man, gali atsitikti ir jums, tik nebijokit kam nors pasipasakoti.“

Karinių vienetų vadų apklausa

3.10. Išvada

Psichologinis tinkamumas yra esminis bendrojo pasirengimo operacijoms elementas. Karinių vienetų vadai ir patys kariai yra atsakingi už psichologinį pasirengimą (kaip vieną iš bendrojo pasirengimo elementų), leisiantį susidoroti su sunkumais operacijų metu. Tai reiškia, kad karinio vieneto vadas turi kuo geriau pasinaudoti neformalaus ir oficialaus psichologinio pasirengimo įvertinimo rezultatais, kitaip saktant, pastebėti elgsenos požymius, kurie kalba apie tam tikras problemas, ir žinoti, kada ir kaip kreiptis į karinius psichologinės paramos specialistus įvertinimo. Karių, vadų ir psichologinės paramos specialistų partnerystė gali sustiprinti karinio vieneto psichologinį pasirengimą. Užtikrindami karinio vieneto karių psichikos sveikatą, karinių vienetų vadai formuoja karių psichologinį atsparumą, kad karinis vienetas efektyviai išlaikytų kariško gyvenimo išbandymus visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose.

4 SKYRIUS. PSICHOLOGINIS MIKROKLIMATAS IR KARINIO VIENETO VEIKSMINGUMAS

Tikslai:

- Apibūdinti psichologinio mikroklimato įvertinimo reikšmę.
 - Pateikti gaires, kaip įvertinti psichologinį mikroklimatą.
 - Apžvelgti vado veiksmus, gerinant karinio vieneto psichologinį mikroklimatą.
-

4.1. Įvadas

4.1 langas. *Kai grupė nesutaria*

„Grupės valdymas buvo pats sunkiausias uždavinys, su kuriuo aš susidūriau tarnaudamas tarptautinėje operacijoje. Aš vadovavau grupei, dariau tą patį kaip ir namuose. Susitikau kolegas pratybų metu ir galvot negalvojau, kad turėsiu kokių nors bėdų. Jie nesugyveno tarpusavyje, o man nesisekė su jais susikalbėti. Aš buvau šventai įsitikinęs – svarbiausia, kad būtų padarytas darbas, įgyvendinti mūsų tarptautinės operacijos uždaviniai, o visa kita – visai nesvarbu. Kartais aš pajusdavau, kad yra dvi stovyklos – aš ir jie, ir man nesisekė su jais susikalbėti. Karinių užduočių vykdymo prasme mes dirbome gerai, tačiau kaip žmonės nesutarėme. Jaučiausi sugniuždytas dėl susidariusios padėties – nežinojau, ko griebtis. Tai privertė mane apie daug ką pagalvoti, ir ateityje aš pasistengsiu atrasti būdų, kaip pagerinti padėtį ir tapti geresniu vadu.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Psichologinis mikroklimas yra lemiamas veiksnys, užtikrinant ginkluotųjų pajėgų veiksmų efektyvumą ir kovinį pasirėngimą. Pasakojimas, pateiktas 4.1 lange, iliustruoja neigiamą vado patyrimą tarptautinėje operacijoje ir rodo, kad psichologinio mikroklimato klausimų ignoravimas gali tapti kliuviniu vykdant tarptautinės operacijos uždavinius. Iš šio pasakojimo yra aišku, kad vadas suvokia egzistuojančią atotrūkį tarp tarptautinės operacijos tikslo ir vieneto psichologinio mikroklimato, tačiau tiksliai nežino, kaip suderinti abu šiuos komponentus. Skyriuje atsakoma į klausimą, kodėl geras psichologinis mikroklimas yra toks svarbus, kaip jį įvertinti ir kaip vadai gali išvengti ar sumažinti su šiuo mikroklimatu susijusias problemas visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose.

„Pergalę kare lemia ne kiekybė ar jėgų pranašumas. Jei mūšini stojanti kariuomenė turi dvasios pranašumą, prieš ją neatsilaikys joks priešas.“

Ksenofonas (565-480 PK)

4.2. Kas yra psichologinis mikroklimatas?

Psichologinis mikroklimatas – gana plati sąvoka, kurią galima apibrėžti kaip karių motyvacijos ir entuziazmo lygį vykdyti tarptautinės operacijos uždavinius. Tyrinėjant psichologinio mikroklimato fenomeną, padarytos dvi išvados:

- Geras psichologinis mikroklimatas teigiamai veikia veiksmų efektyvumą.
- Geras psichologinis mikroklimatas siejamas su mažesniu streso paveiktų karių skaičiumi.

4.2 langas. Pavėluotas psichologinio mikroklimato problemų sprendimas

„Tarptautinės operacijos metu aš turėjau problemų dėl karių drausmės – piktnaudžiavimas alkoholiu, subordinacijos nesilaikymas, netinkamas elgesys. Ir štai rezultatas – vienas puskarininkis išsiųstas namo, šešioms kariams skirtos nuobaudos. Atsikratymas ramybės drumstėjais problemos neišsprendžia. Likusį operacijos laiką dalinyje tvyrojo įtampa ir nepasitikėjimo dvasia. Aš, kaip vyresnysis, atsidūriau labai keblioje situacijoje. Būtų buvę geriau, jei problemas būčiau pastebėjęs anksčiau.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Psichologinio mikroklimato įvertinimas įspėja vadą apie spęstinas problemas ir gali neleisti, kad dėl pablogėjusio psichologinio mikroklimato nebūtų efektyviai vykdomi tarptautinės operacijos uždaviniai. Kaip rodo pasakojimas, pateiktas 4.2 lange, prastas psichologinis mikroklimatas gali sukelti drausmės problemų ir pakenkti koviniam pasirengimui. Ankstesnis skyrius daugiausiai buvo skirtas kario psichologiniam pasirengimui, o pastarajame – pabrėžiama bendro grupės psichologinio pasirengimo reikšmė. Grupės psichologinį pasirengimą sudaro įvairūs su vieneto mikroklimatu susiję kintamieji, galintys turėti įtakos jo psichologiniam mikroklimatui.

4.3. Veiksniai, turintys įtakos psichologiniam mikroklimatui

Karinio vieneto psichologiniam mikroklimatui įtakos turi daugelis veiksnių. Pavyzdžiui, jį veikti gali pats operacijos pobūdis. Kariai, parengti atlikti kovines už-

duotis, gali nusivilti, jei jiems teks teikti humanitarinę pagalbą. Konfliktai dėl nepatenkintų lūkesčių kyla, jei vadai nepaaiškina naujo karinio vieneto vaidmens. Yra ir kitų veiksnių, galinčių daryti įtaką psichologiniam mikroklimatui – tai pateikimas žiniasklaidoje, visuomenės parama tarptautinei operacijai, deramas karinio vieneto veiksmų įvertinimas. Be to, vieneto psichologiniam mikroklimatui gali turėti įtakos ir veiksniai, susiję su pačios tarptautinės operacijos eiga, pavyzdžiui, vietos gyventojų dėkingumas, teigiami operacijos rezultatai. Vienas reikšmingiausių veiksnių – vadovavimo kokybė tiek vietos, tiek ir aukščiausiuoju lygmeniu.

Apibrėžti tarptautinės operacijos tikslus ir paaiškinti jų įgyvendinimo sąlygas kariai patiki karinio vieneto vadovybei. Mainais už pasiryžimą tuos tikslus įgyvendinti, kariai tikisi, kad vadai nuoširdžiai rūpinsis jų interesais. Jei kariai suvokia tarptautinės operacijos tikslus ir jaučia profesinę ir asmeninę vadų paramą, jie yra pasiryžę iškęsti visus tarptautinėje operacijoje išskylančius sunkumus.

Norėdamas nustatyti, ar karinis vienetas yra pasirengęs tarptautinei operacijai, vadas įvertina jo psichologinį mikroklimatą. Šio mikroklimato įvertinimas yra labai svarbus, nes dažnai vadai vertina karinio vieneto psichologinį mikroklimatą geriau nei patys kariai. Vadinas, jei vadas specialiai nesistengia vertinti karinio vieneto psichologinio mikroklimato, jis gali laiku nepastebėti, o vėliau neišvengti tam tikrų problemų.

4.4. Kaip ir kada vertinti karinio vieneto psichologinį mikroklimatą?

Neformaliai karinio vieneto psichologinį mikroklimatą vadas vertina visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose, klausydamasis, ką kalba jo pavaldiniai. Jis tai daro įvairiomis aplinkybėmis: per sporto varžybas, valgykloje ir laisvu laiku po darbo dienos. Neretai psichologinį mikroklimatą jis vertina ir per patį tarptautinės operacijos vidurį (4.3 langas).

4.3 langas. Užčiuopti pulsą

„Kartą su savo būriu dalyvavome rizikingoje operacijoje. Mums visiems buvo truputį baugu, nes nepažinojome teritorijos ir nežinojome, ko tikėtis. Buvome labai susikaupę. Tam tikri ženklai rodė, kad kai kurie iš mano vyrų susvyravo. Aš nutariau trumpam sustoti saugioje vietoje. Kiekvienam būrio nariui priminiau, kaip gerai jis pasirodė pratybose ir paprašiau veikti taip, tarsi tai būtų pratybos. Pasakiau, kad esame komanda ir turime vienas kitu pasitikėti ir veikti išvien. Sugrįžę atgal į bazę, aptarėme tai, ką

kiekvienas iš mūsų jautė vykdydamas operaciją ir kaip remiantis įgyta patirtimi toliau tobulinti bendrą darbą.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Tokie neformalūs momentai vadui daug pasako apie jo vieneto psichologinį mikroklimatą, tačiau vien jais pasikliauti nepakanka. Įvertinimas neformalioje aplinkoje gali sudaryti sąlygas atsiskleisti tiems kariams, kurie oficialioje aplinkoje garsiai nepasako savo nuomonės, tačiau šių karių nuomonė nebūtinai atspindi daugumos požiūrį ar susirūpinimą. Be to, kai kurie žemesnio laipsnio kariai gali nedrįsti atvirai kalbėti vado akivaizdoje arba tada, kai pokalbio vadžias savo rankose turi aukštesnio laipsnio karys, kitaip sakant, dėl galių disbalanso.

Remiantis vien neformaliu įvertinimu, karinio vieneto vadui sunku ilgesnį laiką sistemingai sekti nuotaikų kaitą. Neišnaudodamas oficialaus mechanizmo pokyčiams stebėti, vadas negalės nustatyti, ar jo veiksmai gerinant psichologinį mikroklimatą buvo efektyvūs. Norėdamas objektyviau įvertinti vieneto psichologinį mikroklimatą, vadas gali suskaičiuoti problemiškos elgsenos atvejus. Prie problemiškos elgsenos atvejų skirtini drausmės pažeidimai, nelaimingi atsitikimai, susižeidimai, nepateisinti nebuvimai ir biuletiniai dėl ligos. Paprastai vienete šie faktai dokumentuojami. Deja, šie požymiai neatlieka „ankstyvojo įspėjimo sistemos“ funkcijų, kadangi jie tik parodo, kad dalinyje jau yra rimtų su psichologiniu mikroklimatu susijusių problemų. Taigi sistemingas oficialus įvertinimas gali būti parankus būdas anksti atpažinti problemas, susijusias su karių psichologiniu mikroklimatu.

4.5. Kaip vadui atlikti oficialų psichologinio mikroklimato įvertinimą?

Daugelis NATO valstybių psichologiniam mikroklimatui įvertinti naudojami dviem oficialiai pripažintais metodais: diskusijų tikslinėse grupėse ir tyrimų, naudojant klausimynus. 10–15 asmenų tikslinėje grupėje vyksta sisteminė diskusija, kuriai vadovauja specialiai parengtas diskusijų koordinatorius. Karinio vieneto kariai aptaria savo rūpesčius, išsako konstruktyvią kritiką ir pateikia pasiūlymų konkrečioms problemoms spręsti. Pavyzdžiui, viena iš aptariamų temų – bendravimas šeimoje, kita – komandos formavimas.

Diskusijos tikslinėje grupėje leidžia greitai įvertinti vadams rūpimus klausimus. Tokioje diskusijoje gali būti pasiūlyti galimi problemų sprendimai. Pagrindinis tikslinių grupių apribojimas – mažas dalyvių skaičius, kuris neleidžia išgirsti ir daugiau nuomonių. Pavyzdžiui, didelėje grupėje kyla pagunda daryti sprendimus, remiantis tikslinės grupės nuomone, nors šie sprendimai gali ir neatspindėti visos

grupės nuomonės. Jei karinis vienetas nedidelis, diskusija su tiksline grupe gali būti labai veiksminga priemonė įvertinti jo psichologinį mikroklimatą.

Diskusija tikslinėje grupėje bus sėkminga, jei:

- jai vadovaus vadovybei nepriklausantis patyręs diskusijų koordinatorius,
- iš anksto parengiami sisteminiai klausimai, kurie išryškintų norimas problemines sritis,
- tikslinę grupę sudarys karinį vienetą reprezentuojantys kariai.

Kitas oficialus įvertinimo metodas yra tyrimas, naudojant klausimyną. Tyrimą turi rengti operacijų vadai ir kariniai psichologinės paramos specialistai, gerai išmanantys tyrimų metodologiją. Jei rengiant apklausos lapus, atrenkant dalyvius, atliekant patį tyrimą, vėliau analizuojant, aiškinant ir pateikiant gautus duomenis dalyvauja šį darbą išmanantis profesionalas, galima būti tikriems, kad tyrimo atlikimo metodika atitiks visus profesinius standartus.

4.1 lentelė. Psichologinio mikroklimato įvertinimo metodų palyginamoji lentelė

Metodas	Metodo objektyvumas	Pokyčių rodiklio vertė	Ar suteikia informacijos apie problemų, susijusių su psichologiniu mikroklimatu, priežastis	Komentaras
Neformalūs kontaktai ir pokalbiai su vieneto kariais	Žemas	Žema	Taip	Informacija gaunama lengvai, tačiau gali būti neobjektyvi dėl nedidelio pareikštų nuomonių skaičiaus
Objektyvūs rodikliai (pavyzdžiui, problemos dėl drausmės, nelaimingi atsitikimai)	Aukštas	Vidutinė	Ne	Nurodo į galimas problemas, tačiau iš anksto apie jas neįspėja
Diskusija tikslinėje grupėje	Vidutinis	Žema	Taip	Veiksmingas kaip metodas tirti specifines problemas, tačiau nepateikia išsamaus vaizdo apie vieneto psichologinį mikroklimatą

Metodas	Metodo objektyvumas	Pokyčių rodiklio vertė	Ar suteikia informacijos apie problemų, susijusių su psichologiniu mikroklimatu, priežastis	Komentaras
Psichologinio mikroklimato tyrimai	Aukštas	Aukšta	Galbūt	Informacija lengvai gaunama, nereikalauja sudėtingų skaičiavimų, gali suteikti informacijos apie problemų, susijusių su psichologiniu mikroklimatu, priežastis

Karinio vieneto kariams, žinoma, nepatinka pildyti apklausos lapų, tačiau visiems patinka atsakinėti į klausimą „kaip tau sekasi“, ypač, jei karys mano, kad vadovybei rūpi, ką jis atsakys, ir kad jo atsakymai gali ką nors pakeisti. Daugelyje šalių pateikiami standartiniai klausimai, apimantys pagrindines sritis, susijusias su pasirėngimo operacijoms klausimais, kuriuos sprendžia vadas. Apklausos lapai paprastai irgi yra standartiniai, tai leidžia palyginti atsakymus. Vadai dažnai ir patys pateikia papildomų klausimų, kad tyrimas būtų aktualus konkrečiai tarptautinei operacijai.

Apklausos lapų sudarytojai turėtų būti apdairūs ir nepateikti klausimų, kurių vadas negalės išspręsti. Anketos klausimai gali kariui sukelti nepagrįstų lūkesčių, kad kai kuriuos klausimus ims spręsti jo vadas. Pavyzdžiui, mažai tikėtina, kad prašymas pareikšti nuomonę apie uždarbį privers vadovybę tuojau pat keisti esamą politiką, tačiau jis tikrai gali sukelti lūkesčių dėl uždarbio dydžio pasikeitimo. O štai klausimas „ar jums patinka kava?“ leidžia lengvai atrasti problemos sprendimą.

„Kava bus skanesnė, jei duobės išvietėms bus kasamos už stovyklos ir pavėjui.“

JAV Kariuomenės lauko įstatai, 1861 m.

4.6. Kas vertinama, atliekant psichologinio mikroklimato tyrimą?

Paprastai psichologinio mikroklimato tyrimai yra anonimiški, apklausos lapai išdalijami visiems vieneto kariams. Anketoje gali būti klausiama ir apie bendriaušius dalykus (pavyzdžiui, vieneto sutelktumą), ir apie konkrečius aplinkos veiksnius,

veikiančius psichologinį mikroklimatą (pavyzdžiui, maitinimą ir gyvenimo sąlygas). Dėl psichologinio mikroklimato tyrimų reikšmės egzistuoja tiek nuomonių, kad būtų sunku susitarti dėl universalaus psichologinio mikroklimato visose NATO valstybėse tyrimo. Vis dėlto egzistuoja tam tikri pagrindiniai klausimai, kurie yra vertinami kai kuriose NATO valstybėse atliekant tokius tyrimus (žr. 4.4 langą).

4.4 langas. Į ką atkreiptinas dėmesys, atliekant psichologinio mikroklimato tyrimą:

- *mikroklimatas dalinyje,*
- *karių sutelktumas,*
- *vadovybės elgesys,*
- *veiksmų efektyvumas,*
- *stresą keliantys veiksniai,*
- *incidentai tarptautinės operacijos metu,*
- *psichikos sveikata.*

Mikroklimatas – paprastas įvertinimas balais leidžia palyginti kario atsakymą su vėlesnių tyrimų rezultatais ir tiesiogiai įvertinti jo nuomonę apie tai, kaip su juo elgiamasi, ir ar jis jaučiasi tvirtai, tarnaudamas esamomis sąlygomis.

Karių sutelktumas – labai svarbus psichologinio mikroklimato dėmuo, kuris parodo, ar karys jaučiasi susijęs su daliniu. Sutelktumas yra saugumo veiksnys, kuris padeda kariui geriau prisitaikyti prie tarptautinėje operacijoje stresą keliančių dirgiklių.

Vadovavimas – anketos klausimai apie vadovavimą ypač parankūs, jei klausiama apie konkretų puskarininkį ar karininkų elgesį. Iš atsakymų galima spėti, ar vieneto kariai laiko vadą tinkamu vadovauti ir ar jie rūpinasi vado gerove. Klausimai apie konkretų elgesį suteikia vadui informacijos apie keistinus dalykus.

Veiksmų efektyvumas – psichologinio mikroklimato tyrimai paprastai vertina vieneto kario pasitikėjimą savo įgūdžiais ir gebėjimais ir jo požiūrį į visų vieneto karių įgūdžius ir gebėjimus. Kario ir vieneto veiksmų efektyvumą galima tobulinti rengiant prie realių sąlygų priartintas pratybas, jis apsaugo karį nuo neigiamų stresą keliančių veiksnių poveikio.

Stresą keliantys veiksniai – jei psichologinio mikroklimato tyrimas atliekamas kariui tarnaujant tarptautinėje operacijoje, apklausos lape paprastai pateikiamas stresą keliančių aplinkos veiksnių sąrašas, net jei vadas jiems tiesioginės įtakos ir negali turėti. Paprastai apklausos lapuose nurodomi konkrečiai tarptautinei operacijai skirti punktai, tačiau čia pateikiame dažniau pasitaikančius:

- triukšmas,
- klimato sąlygos,
- maisto kokybė,
- neaiški sugrįžimo iš tarptautinės operacijos data,
- bendravimas su šeimos nariais sugrįžus,
- privatumo stoka,
- gyvenimo sąlygos,
- nuobodulys.

Incidentai tarptautinės operacijos metu – snaiperių ugnis, susišaudymai, savadarbiai sprogstamieji užtaisai, kontaktas su žuvusiųjų kūnais, masinės kapavietės – tai, ko karinio vieneto vadas negali kontroliuoti, irgi yra įtraukiama į psichologinio mikroklimato tyrimus. Atsakymai į šiuos klausimus atspindi svarbiausius stresą keliančius veiksnius, su kuriais teko susidurti vieneto kariams. Formuluojuot klausimus apie incidentus tarptautinės operacijos metu, kaip ir apie aplinkos streso veiksnius, būtina atsižvelgti į konkrečios tarptautinės operacijos pobūdį ir pateikti klausimus jos metu.

Psichikos sveikata – galiausiai į psichologinio mikroklimato tyrimą galima įtraukti ir glaustą psichikos sveikatos įvertinimą. Psichikos sveikatos įvertinimas nėra skirtas nustatyti asmenis, turinčius psichikos sveikatos sutrikimų. Tam yra skirti individualūs psichikos sveikatos įvertinimai (žr. 3 skyrių). Standartizuoti ir patvirtinti psichikos sveikatos įvertinimo rodikliai yra labai parankūs, nes padeda stebėti visus karinio vieneto psichikos sveikatos pokyčius per visą tarptautinės operacijos laikotarpį. Prie specifinių psichikos sveikatos rodiklių skirtini – depresija, nerimas, miego sutrikimai, alkoholio vartojimas.

4.7. Kada atlikti psichologinio mikroklimato vertinimą?

Psichologinio mikroklimato tyrimai paprastai atliekami prieš išvykstant į tarptautinę operaciją ir bent kartą pačios tarptautinės operacijos metu.

- Prieš tarptautinę operaciją: vadai privalo užtikrinti, kad tyrimas būtų atliekamas artėjant pasirengimo tarptautinei operacijai pabaigai. Tuo metu grupės formavimo procesas ir specialūs konkrečiai tarptautinei operacijai skirti apmokymai jau yra pasibaigę, ir vieneto kariai gerai pažįsta savo vadus ir vienas kitą.

- Tarptautinės operacijos metu: numatant laiką tyrimui tarptautinės operacijos metu, būtina gerai viską pasverti. Jei tyrimas bus atliekamas vieną kartą, jį reikėtų atlikti vidurinės tarptautinės operacijos fazės pradžioje, kad vadai turėtų laiko padaryti reikiamas pataisas. Galimas ir kitas variantas – apklausti vieneto karius keletą kartų. Jei vadas atlieka tyrimą kelis kartus, gali būti naudinga apklausti karius po kelių

pirmųjų pradinio apsipratimo laikotarpio savaitių ir dar kartą tarptautinei operacijai artėjant į pabaigą.

- Po tarptautinės operacijos: kai kuriose valstybėse psichologinio mikroklimato tyrimai atliekami praėjus maždaug pusei metų po karių sugrįžimo.

4.8. Ką daryti su rezultatais?

Psichologinio mikroklimato tyrimo tikslas – padėti vadams efektyviau vadovauti savo kariniams vienetams. Aukštesnis pagal pavaldumą vadas, koordinuojantis karinio vieneto veiklą, niekada neturėtų naudotis tyrimo rezultatais kaip objektyvia priemone karinio vieneto vado darbui vertinti. Iš vado neturi būti reikalaujama perduoti tyrimo rezultatų vyresnybei, kad ši įvertintų ar palygintų su kitų dalinių rezultatais. Toks karinio vieneto psichologinio mikroklimato tyrimo rezultatų panaudojimas gali sukelti vadų pasipiktinimą. Vyresnybei informacija perduodama pirmiausiai ją apibendrinus visuose pavaldžiuose daliniuose.

Be to, vadai privalo pateikti informaciją apie rezultatus karinio vieneto kariams. Ji nebūtinai turi būti labai detali, tačiau karius būtina informuoti apie tai, kokią nuomonę išsakė jų kolegos. Kuo skaidriau bus pateikta ši informacija, tuo aktyviau vieneto kariai palaikys vado iniciatyvą sprendžiant vienetui aktualias problemas. Vadai daugelyje NATO valstybių naudojami psichologinės paramos specialistų paslaugomis interpretuojant tyrimo išvadas ir rengiant rekomendacijas.

4.9. Kaip elgtis vadui?

Psichologinio mikroklimato įvertinimas padeda vadui efektyviau apsispręsti dėl priemonių, kurių jis turi imtis spręsdamas daliniui rūpimus klausimus. Psichologinio mikroklimato įvertinimas yra kolektyvinis darbas (žr. 4.5 langą):

- Psichologinės paramos specialistai pateikia bendriausių žinių psichologinio mikroklimato klausimais. Labai svarbu, kad specialistai, teikiantys vadui įvertinimo rezultatais grįstus naudingus atsiliepimus ir siūlymus, būtų kompetentingi ir objektyvūs.

- Karinių vienetų vadai turi specifinių žinių apie savo vienetą. Jie turi įgaliojimus priimti sprendimus dėl pakeitimų, kurie padarytų poveikį vieneto psichologiniam mikroklimatui.

4.5 langas. Optimalių sąlygų atlikti psichologinio mikroklimato tyrimą sukūrimas:

- *Užmegzti glaudžius darbo santykius su psichologinės paramos specialistais, kad būtų sprendžiamos operacijų metu ir dalinyje*

kylančios problemos.

- *Leisti psichologinės paramos specialistams bendrauti su kariais, kad nepavėluotai būtų gaunama tiksli grįžtamoji informacija apie psichologinį mikroklimatą ir pasirengimą.*
- *Pabrėžti dalinių personalui įvertinimų svarbą, kad atsakymai būtų rimti ir sąžiningi.*
- *Rekomenduoti tyrimą per trumpus karinio vieneto pasitarimus ir susitikimus.*
- *Pateikti karinio vieneto kariams informaciją apie tyrimo rezultatus.*

Psichologinio mikroklimato įvertinimai gali atskleisti tokias problemines sritis: karių sutelktumo, vadovavimo ir stresą keliančių veiksnių. Kaip tinkamai turėtų pasielgti vadas, priklauso nuo aplinkybių. Vienas iš būdų, kaip įvertinti, ar vado veiksmai sprendžiant psichologinio mikroklimato klausimus padarė poveikį, – vėliau atlikti pakartotinį psichologinio mikroklimato įvertinimą. Jei bendrieji psichologinio mikroklimato ir karių sutelktumo rodikliai yra, palyginti, žemi, vadas gali svarstyti galimybę organizuoti bendrus renginius vienete ir grupinio darbo pratybas (žr. 4.6 langą).

4.6 langas. Karių sutelktumas riaušių malšinimo metu

„Prisimenu, kaip per pastarąją tarptautinę operaciją vienetas dalyvavo riaušių malšinimo pratybose. Mūsų paprašė vaidinti riaušininkus. Aš tikėjausi, kad pratybos padės pagerinti psichologinį mikroklimatą dalinyje, nes tuo metu jis buvo gana prastas. Dėl nuobodulio buvo padidėjusi įtampa tarp kai kurių karių, ir nenuostabu, nes tai buvo paskutinytis pusės metų trukmės misijos mėnuo. Pratybos padėjo išsklaidyti nuobodulį ir vieneto sutelktumas gerokai padidėjo.”

Karinių vienetų vadų apklausa

Viena iš galimų priemonių, kurių gali imtis vadas, – numatyti karinio vieneto pratybas. 4.7 lange pateikiama kitų galimų vado veiksmų santrauka⁹.

4.7 langas. Gerą psichologinį mikroklimatą skatinantis vado elgesys ir veiksmai:

- *būk nešališkas ir teisingas,*
- *užtikrink drausmę,*

- *bausk apdairiai, ne savo malonumui,*
- *reguliariai informuok pavaldinius,*
- *pripažink savo klaidas,*
- *apgink pavaldinius, jiems sąžiningai prisipažinus apie savo klaidas,*
- *užstok pavaldinius, kai su jais nesąžiningai elgiamasi,*
- *neleisk pavaldiniams be reikalo rizikuoti,*
- *lankykis daliniuose, kartu su kariais kęsk sunkumus,*
- *burk komandą,*
- *spręsk vidinius grupės konfliktus ankstyvoje stadijoje.*

NATO TTO ŽVM-134 simpoziumas

Vado elgesio ir veikslių apibūdinimas parengtas remiantis tyrimais ir pokalbiais su karo veiksmuose dalyvaujančiais kariais. Šie veiksmai gali pasirodyti savaime suprantami, tačiau tyrimas parodė, kad nuolat taip elgiasi ne visi karininkai ir puskarininkiai. Vadams būtina sutelkti dėmesį į savo konkrečius veiksmus, o ne į tokius abstrakčius bruožus, kaip charizma. Nutaikęs minutę vadas turėtų apgalvoti karinio vieneto reikmes. Įvertindamas savo paties vaidmenį ir galiausiai imdamasis atitinkamų veikslių, vadas sustiprins vieneto psichologinį mikroklimatą.

5 SKYRIUS. KARIŲ ŠEIMOS NARIŲ PASIRENGIMAS

Tikslai:

- Supažindinti su emocinio ciklo visuose tarptautinės operacijos etapuose sąvoka.
 - Apžvelgti šeimos narių reakciją į kario dalyvavimą tarptautinėje operacijoje.
 - Išsiaiškinti priemones, padėsiančias sustiprinti paramą šeimai.
-

5.1. Įvadas

5.1 langas. Sukrečianti problemų šeimoje statistika

„Mane, kaip vadą, sukrėtė tai, kad labai daug mano karių vienu ar kitu tarptautinės operacijos momentu turėjo problemų, susijusių su namuose likusiais šeimos nariais. Vienu artimieji pateko į ligoninę po nelaimingo atsitikimo, giminaičiai susirgo arba mirė, namuose įvyko apiplėšimas, kitų sūnūs ar dukterys buvo areštuoti policijos, žmonoms rimtų rūpesčių kėlė buvę vyrai, trečių namus užpylė vanduo... Sąrašą galima tęsti be galo. Nors dalinyje net rimtos problemos išsprendžiamos vadams nieko nežinant ar nesikišant, tarptautinėje operacijoje tarnaujančio kario situacija, be jokių abejonių, yra kitokia.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Karinių vienetų vadai pripažįsta, kad kario dalyvavimas tarptautinėje operacijoje jo šeimos nariams yra rimtas išbandymas. Kario išvykimas į tarptautinę operaciją gali padidinti šeimos narių psichologinį atsparumą, atskleisti, kaip šeimos nariai brangina vienas kitą, ir išryškinti, kurios vertybės šeimos nariams yra svarbiausios. Tačiau kario dalyvavimas tarptautinėje operacijoje gali būti ir stiprų stresą keliantis veiksnys. Be kasdien išgyvenamo išsiskyrimo streso, šeimos nariai turi kovoti su baimė prarasti tarptautinėje operacijoje tarnaujantį karį ir jaudintis, kad jis nesugrįžtų rimtai sužeistas. Problemos šeimoje gali tapti ir pagrindiniu stresą keliančiu veiksniu (5.1 langas).

5.2 langas. Poveikis psichologiniam pasirengimui

„Galite rengti karis kiek tik norite, tačiau kas, jūsų galva, atsitiks, jei prasidės karas, ir vaikinai turės kovoti persekiojami min-

ties, kad niekas nesirūpina jų šeimomis? Jie tikrai kausis ne taip efektyviai...“

Generolas Normanas H. Schwarzkopfas „Nereikia būti didvyriu, kad...“

Atsižvelgiant į šias aplinkybes, yra aišku, kad karinio vieneto vadui tenka labai svarbus vaidmuo palaikant šeimos narių pasirengimą „namų fronte“. Vadai žino, kad kariai geriau atlieka užduotis, jei mano, kad tėvynėje jų šeimos nariais yra rūpinamasi (5.2 langas).

Apibrėžčių langas

„PASIRENGUSIOS ŠEIMOS“

Tai šeimos, kurių nariai yra emociškai pasirengę, atitinkamai nusiteikę, turi atitinkamų įgūdžių, priemonių ir žinių susidoroti su kariško gyvenimo būdo sukeliama sunkumais.

Štai kodėl karinių vienetų vadai laikosi nuomonės, kad šeimos narių pasirengimas (žiūrėti apibrėžčių langą) yra lemiamas bendrojo pasirengimo komponentas. Kario pasirengimas apima ne tik dalyvavimo tarptautinėje operacijoje laikotarpį, bet ir visus kitus tarptautinės operacijos ciklo etapus.

5.2. Parama visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose

Daugelyje šalių karinės bendruomenės yra sukūrusios įvairias organizacijas, parengusias priemones ir programas remti tarptautinėse operacijose tarnaujančių karių šeimas visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose. Norint efektyviai patenkinti kariškių šeimos narių reikmes, būtinos tiek oficialios, tiek ir neformalios struktūros (žr. 5.3 langą). Nors oficialių ir neformalių struktūrų vaidmuo skiriasi, jų pagrindinis tikslas vienas – užtikrinti, kad kariškių šeimos sėkmingai susidorotų su kario tarnavimu tarptautinėje operacijoje susijusiais išbandymais ir kad šeimos narių pasirengimas būtų geras.

5.3 langas. Paramos tinklai

Oficialūs:

- *Paramos šeimai organizacija*
- *Psichologas*
- *Socialinis darbuotojas*
- *Psichikos sveikatos priežiūros slaugė*
- *Šeimos gydytojas*

- *Kapelionas*
- *Padalinys, iš kurio kariai išvyksta į tarptautinę operaciją*

Neformalūs:

- *„Didžioji“ šeima*
- *Draugai*
- *Bendruomenės grupės*

Oficialiems tinklams priklauso psichologinės paramos specialistai ir asmenys, oficialiai paskirti spręsti paramos šeimai klausimus. Daugelyje šalių uždavinys spręsti praktinius „namų fronto“ reikalus ir teikti informaciją karių šeimoms yra paskirtas padaliniui, iš kurio kariai išvyksta į tarptautinę operaciją. Vadams tenka atsakomybė užtikrinti, kad padalinius, iš kurių kariai išvyksta į tarptautinę operaciją, sudarytų kompetentingas ir savo darbui pasišventęs personalas, kurio pastangomis įsigalėtų geranoriški santykiai tarp karinio vieneto, neformalių tinklų bei šeimos narių. Patyręs karinio vieneto vadas laikosi principo: „jei kai kuriuos vadus, užuot siuntę į tarptautinę operaciją, paliekate vadovauti savo padaliniui, ir dėl to neskauda širdies, greičiausiai buvo pasirinkti ne tie žmonės“.

Kad karinio vieneto vadas galėtų spręsti šeimos pasirengimo klausimus, jis turi būti gerai susipažinęs su oficialiais tinklais. Neformalūs tinklai ne mažiau svarbūs. Prie šių išteklių skirtini „Didžioji“ šeima, draugai ir vietos bendruomenės grupės. Karinių vienetų vadai optimizuoja neformalių tinklų paramos teikimą, skatindami jų įsitraukimą į bendrą darbą.

Daugeliui karinių vienetų vadų bendravimas su šeimos nariais yra vienas didžiausių iššūkių jų darbe. Vadai yra parengti užsibrėžti tikslus, duoti nurodymus ir vadovauti kariniam vienetai, tačiau bendravimo su karių šeimomis įgūdžių jie paprastai neturi. Šeimos nariai neturi įsipareigojimų, kuriuos prisiima jų artimieji, stodami į karinę tarnybą. Pavyzdžiui, jie gali neremti konkrečios tarptautinės operacijos ar nesutikti su tam tikrais politiniais sprendimais. Nors šeimos nariai turi dvejonų dėl tos ar kitos operacijos, jie tikisi, kad kariuomenė pasirūpins jais, jei jiems iškiltų kokių nors rūpesčių. Šiuo atveju „kariuomenei“ jų akyse atstovauja karinio vieneto vadas.

Prisiimdami lyderių vaidmenį, karinių vienetų vadai prisiima ir šeimos praktinių bei emocinių problemų sprendimą. Praktinių problemų sprendimo pavyzdys gali būti susirašinėjimo per internetą organizavimas arba klaidos išmokant atlyginimą ištaisymas. Išsiaiškinti emocines problemas gali būti sunkiau. Vadai teikia paramą šeimoms, padėdami joms valdyti nerimą (žr. 5.4 langą).

5.4 langas. Poveikis psichologiniam pasirengimui

„Visi didieji lyderiai turėjo vieną bendrą bruožą: tvirtą ryžtą kovoti su didžiausiu nerimu, kankinančiu jų amžininkus. Tai iš esmės ir yra svarbiausias lyderio bruožas.“

Johnas Kenethas Galbraithas „Netikrumo amžius“

Iš vadų paprastai nesitikima, kad jie išspręs visas šeimų narių problemas, tačiau jie turi būti pasirengę bendrauti su šeimomis taip, kad tai stiprintų vieneto karių pasitikėjimą. Vadas padeda spręsti šeimos narių rūpesčius, pripažindamas problemas ir nekurstydamas nerimo. Jei vadui pavyksta išlikti ramiam, neparodyti savo nerimo, vadinasi, jis gali parengti dirvą efektyviai paramai. Tokia laikysena gali būti paranki sprendžiant šeimos narių problemas visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose.

5.3. Tarptautinėje operacijoje dalyvaujančio kario emocinis ciklas

Vadas privalo pasirūpinti parama šeimai prieš prasidedant tarptautinės operacijos ciklui. Suteikdamas prioritetą šeimos rūpesčiams, vadas parodo savo atsakomybę prieš vieneto karius ir jų šeimas, o tai padaręs gali išsiaiškinti potencialiai problemines sritis, kol dar yra laiko ką nors keisti.

Dalyvavimas tarptautinėje operacijoje suteikia nemažai galimybių pagalvoti apie šeimos narių išgyvenamą stresą ir jo įveikimo būdus. Vienas parankiausių modelių yra vadinamasis Tarptautinėje operacijoje dalyvaujančio kario emocinis ciklas¹⁰. Šis modelis leidžia vadui numatyti galimas šeimos narių problemas bet kuriame ciklo etape (žr. 5.5 langą).

5.5 langas. Penki „karinio“ išsiskyrimo su šeima emocinio ciklo etapai:

Prieš tarptautinę operaciją (1)

Tarptautinė operacija:

- *Pirminis tarptautinės operacijos etapas (2)*
- *Stabilizacija (3)*
- *Sugrįžimo laukimas (4)*

Po tarptautinės operacijos (5)

Šie etapai labai skirtingi, ir kiekvieno iš jų metu karys susiduria su specifiniais iššūkiais. Žinodamas, kas laukia kiekviename etape, karinio vieneto vadas gali tam pasiręsti. Geras planavimas kiekviename etape gali padaryti teigiamą poveikį kario bei viso karinio vieneto pasirengimui ir karių šeimų stabilumui.

5.3.1. 1 etapas. Prieš tarptautinę operaciją

Šis etapas prasideda tą akimirka, kai karys gauna įspėjimą apie savo išvykimą į tarptautinę operaciją, o pasibaigia kariui išvykus iš namų. Nustatyto pasirengimo laikotarpio trukmė įvairioms operacijoms svyruoja nuo keleto dienų iki daugiau nei metų.

Šiame etape šeimos narių laukia nemaža iššūkių (žr. 5.6 langą), tačiau vienas svarbiausių – susitaikyti su tuo, kad kariui teks tarnauti tarptautinėje operacijoje ir kad išsiskyrimas neišvengiamas. Tai ne visada yra lengva.

5.6 langas. Iššūkiai prieš tarptautinę operaciją

- *Susitaikymas su mintimi apie išvykimą į tarptautinę operaciją.*
- *Galimos netekties laukimas.*
- *Ilgalaikės pratybos toli nuo namų.*
- *Reikalų sutvarkymas.*
- *Psichologinio ir fizinio atstumo atsiradimas.*
- *Kivirčiai.*

Iš pradžių šeimos nariai piktinsis ar net protestuos sakydami, kad siųsti karį į tarptautinę operaciją yra nesąžininga ir kad to neturėtų būti. Netrukus užgriūva kariško gyvenimo tikrovė. Pailgėjęs lauko pratybų laikas, pasirengimo darbai ir ilgos buvimo toli nuo namų valandos – visa tai pirmieji būsimo ilgo išsiskyrimo ženklai. Be to, vieneto kariai ima dažniau kalbėtis apie būsimą tarptautinę operaciją ir apie savo vienetą. Suartėjimas su karinio vieneto kariais labai svarbus veiksnys, stiprinantis jo sutelktumą. Kita vertus, jis tolydžiai didina emocinį atstumą tarp kario ir jo šeimos narių. Kitaip sakant, dar neišvykęs į tarptautinę operaciją karys psichologiškai jau gali būti toli nuo namų, o tai tik padidina likusiųjų šeimos narių nepasitenkinimą ir apmaudą.

Įtampa gali dar padidėti, jei partneriai atideda visų reikalų sutvarkymą paskutinėms savaitėms. Partneriai gali numatyti daugybę darbų, kuriuos būtina padaryti – suremontuoti namus, sutvarkyti automobilį, finansus, suskaičiuoti mokesčius, pagalvoti, kaip pasirūpinti vaikais, susisiekti su advokatu ir parašyti testamentą. Įtampai dėl artėjančio išvykimo augant, šeimos nariai gali norėti, kad karys jau būtų išvykęs. Prieš pat išvykimą tarp sutuoktinių dažnai įsiplieskia kivirčiai. Šeimos nariams kivirčas yra savotiškas būdas palengvinti išsiskyrimą. Kivirčijamasi dažnai net iki galo nesuvokiant, kokią funkciją atlieka kivirčas. Jei šeimos nariai nežino, kad tai įprastas reiškinys pasirengimo išvykti į tarptautinę operaciją etape, dėl padažnėjusių kivirčų

jie gali sutrikti ir jausti kaltę.

Namuose liekantiems šeimos nariams irgi iškyla problemų. Jie nerimauja dėl su tarptautine operacija susijusių pavojų, abejoja, ar jiems pavyks susitvarkyti vieniems. Šios emocinės reakcijos visiškai normalios, bet jei šeimos nariams jos yra netikėtos, staigūs emocijų šuoliai, būdingi pasirengimo išvykti į tarptautinę operaciją etapui, gali dar sustiprinti įtampą ir pavirsti visišku nesusikalbėjimu. Nerimaudami dėl dalyvavimo tarptautinėje operacijoje, šeimos nariai dažnai reiškia nusivylimą karišku gyvenimu. Visišką jų nusivylimą atspindi garsiai reiškiama priekaištai: „aš tekėjau ne tam, kad nuolat būčiau viena“, „savo darbą tu labiau įsimylėjęs nei mane“. Tuo metu kariams būtų naudinga priminti, kad šios reakcijos yra įprastas reiškinys, kad taip šeimos nariai reiškia savo susirūpinimą ir kad jos neatspindi tikrojo jų požiūrio į karo tarnybą (žr. 5.7 langą).

5.7 langas. Kaip elgtis karinio vieneto vadui?

- *Pasirūpinti, kad karinio vieneto kariai žinotų, ko tikėtis iš šeimos narių jų prisitaikymo laikotarpiu.*
- *Pasiūlyti surengti šiuo klausimu šviečiamąjį pokalbį su šeimos nariais:*
 - *organizuoti trumpą instruktažą ir pasidalyti neslapta informacija;*
 - *pabrėžti atskirų asmenų ir padalinio bendrų pastangų, teikiant paramą šeimoms, svarbą;*
 - *nurodyti, į ką kreiptis, prireikus papildomos pagalbos.*
- *Karinio vieneto darbų kalendoriuje numatyti laiką kariams išspręsti asmeninius, administracinius ir logistikos klausimus.*
- *Išsiųsti laiškus šeimoms:*
 - *suteikti informacijos apie tarptautinę operaciją;*
 - *nurodyti turimus išteklius teikti paramą šeimoms;*
 - *nurodyti kontaktinio asmens telefono numerius.*

Karinio vieneto vado rūpinimasis kario šeimos narių psichologiniu pasirengimu leis į tarptautinę operaciją išvykstantiems vieneto kariams jaustis ramiau (žr. 5.7 langą). Savo rūpestį vadas parodo surengdamas trumpą instruktažą prieš išvykstant į tarptautinę operaciją ir asmeniškai pasidomėdamas, kaip sekasi vieneto karių šeimų nariams.

Trumpi instruktažai prieš išvykstant į tarptautinę operaciją suteikia ir galimybę užmegzti ryšį su šeimų nariais, supažindinti juos su kitomis šeimomis ir dar kartą

patikinti, kad vadovybė žino apie jų rūpesčius. Vadams reikėtų kuo anksčiau imti koordinuoti savo veiksmus, rengiant paramos šeimoms instruktažus. Vadai galėtų taip pat pasirūpinti, kad juose dalyvautų psichologinės paramos specialistai ir būtų galima aptarti įvairaus amžiaus vaikų reakciją į karinę tarnybą. Nemaža dalis vadų mano, kad vaikų veiklos planavimas, ateinančios auklės paslaugų ir trumpų instruktažų organizavimas leidžia šeimoms suprasti, kad rūpinimasis jais yra vienas iš ginkluotųjų pajėgų prioritetų. 5.8 lange siūlomos temos, kurias vertėtų aptarti instruktaže prieš kariams išvykstant į tarptautinę operaciją.

5.8 langas. Klausimai, siūlomi aptarti per instruktažą į tarptautinę operaciją išvykstančių karių šeimoms:

- *Tarptautinės operacijos pobūdis:*
 - *tarptautinės operacijos tikslai;*
 - *su dalyvavimu tarptautinėje operacijoje susijusi rizika;*
 - *ryšio kanalai: paštas, internetas, elektroniniai laišakai, telefonas;*
 - *prieinamumas prie naujausių žinių apie tarptautinę operaciją:*
 - karinio vieneto interneto svetainė;*
 - informacinis biuletenis;*
 - padalinio, iš kurio kariai išvyksta į tarptautinę operaciją, parama.*
- *Karinio vieneto atmintinų datų per visą tarptautinės operacijos ciklą kalendorius.*
- *Žinios apie bendravimą su žiniasklaida.*
- *Tarptautinėje operacijoje dalyvaujančio kario ir šeimos narių emocinis ciklas – ko tikėtis?*
- *Į ką šeimos nariams kreiptis pagalbos (telefonų numeriai).*
- *Į ką kreiptis kritiniu atveju.*

Kai kuriose valstybėse daliniai išsklaidomi skirtinguose geografiniuose regionuose ir vadams tenka prisitaikyti teikiant paramą šeimoms. Paramos teikimas prieš tarptautinę operaciją leidžia nustatyti prioritetus visam tarptautinės operacijos ciklui. Prieš išvykdamas į tarptautinę operaciją karinio vieneto vadas savo padalinio personalui, nevykstančiam į tarptautinę operaciją, turi duoti aiškius nurodymus dėl paramos šeimoms teikimo tvarkos. Dirbdami išvien tarptautinėje operacijoje dalyvaujantis karinio vieneto vadas ir likęs namuose padalinys gali užmegzti veiksmingą ryšį, kuris sustiprins paramos šeimai efektyvumą.

5.3.2. 2 etapas. Pradinis tarptautinės operacijos etapas

Nors pasirengimo išvykti į tarptautinę operaciją etape šeimos nariai apsipranta su išsiskyrimu, tačiau pats kario išvykimo į tarptautinę operaciją momentas vis tiek gali būti nemenkas išbandymas. Pirmosiomis savaitėmis po kario išvykimo, šeimos nariai turi iš naujo persikirstyti savo vaidmenis ir pareigas. Kariui išvykus, šeimoje gali atsirasti neužpildyta tuštuma. Praktiniu požiūriu netenkama šeimos nario su savo specifinėmis funkcijomis, o emocine prasme ši netektis gali sukelti įvairių šeimos narių reakcijų (žr. 5.9 langą).

5.9 langas. Galimos šeimos narių reakcijos pradiniame tarptautinės operacijos etape:

- *sukrėtimas;*
- *emocinė nejautra, liūdnumas;*
- *vienišumas;*
- *dezorientacija;*
- *mišrios emocijos (palengvėjimas);*
- *miego sutrikimai.*

Daugeliui žmonių pradinis tarptautinės operacijos etapas gali sukelti nemalonių išgyvenimų, sutrikdyti gyvenimo ritmą, tačiau jei šeimos nariai žino, ko tikėtis, savo reakcijas jie gali vertinti ramiau.

Šiuo laikotarpiu didžiausią svarbą įgyja veiksminga padalinio, iš kurio kariai išvyko į tarptautinę operaciją, parama (žr. 5.10 langą).

5.10 langas. Tarptautinės operacijos etapas: kaip elgtis karinio vieneto vadui?

- *Iš anksto pasirūpinti gerai organizuota padalinio, likusio namuose, parama.*
- *Remti padalinio, likusio namuose, paramos priemones.*
- *Palaikyti nuolatinius ryšius su padaliniu, likusiu namuose.*
- *Reguliariai teikti šeimos nariams naujausią informaciją, pasirinkus tam neformalių kontaktų formą.*

Pirminiu tarptautinės operacijos laikotarpiu atmintinos šeimos datos gali sudaryti puikią progą tėvynėje likusiems šeimos nariams susisiekti, pasidalyti išgyvenimais ir tokiu būdu išsklaidyti vienišumo jausmą. Adaptacija šiuo įtemptu ir sunkiu

laikotarpiu vyks kur kas sklandžiau, sulaukus paramos iš veiklaus tėvynėje likusio padalinio (žr. 5.11 langą).

5.11 langas. Šeimos problemų sprendimas

„Aš džiaugiasi galėdamas būti ramus, kad tarptautinės operacijos metu kylančias šeimos problemas sprendžia kvalifikuoti darbuotojai. Tai leido man visą dėmesį skirti tarptautinei operacijai, neabejojant, kad šios problemos veiksmingai sprendžiamos. Operacijų zonoje mano štabo karininkai, kuopų vadai kartu su gydytoju ir psichologu sudarė grupę, kuri patardavo man dėl galimų veiksmų, o tėvynėje talkino labai patyręs mano pavaduotojas, kuris turėjo įgimtą talentą palaikyti ryšį su šeimomis...“

Karinių vienetų vadų apklausa

5.3.3. 3 etapas. Stabilizacija

Padėtis šeimoje stabilizuojasi, jos nariams įsitraukus į veiklą ir nusistovėjus naujai gyvenimo tvarkai (žr. 5.12 langą).

5.12 langas. Galimos reakcijos stabilizacijos laikotarpiu:

- įsitraukiama į naują veiklą;
- priprantama prie naujos gyvenimo tvarkos;
- asmuo tampa savarankiškesnis;
- sustiprėja pasitikėjimas savimi;
- atgaunama savitvarda.

Daugelis šeimų naudojami karinio padalinio, iš kurio į tarptautinę operaciją išvyko kariai, ir kitų vietos išteklių parama. Oficialių tinklų darbuotojai rengia reguliarius susitikimus, sprendžia iškilusias problemas, keičiasi informacija. Tačiau yra šeimų, kurioms artimesni neformalūs paramos tinklai, „Didžioji šeima“, draugai ir bendruomenės grupės. Nemaža dalis šeimų jaučiasi pajėgios susidoroti su problemomis ir ilgainiui įgauna vis didesnę pasitikėjimą savo jėgomis ir puikiai tvarkosi patys. Tai ženklas, kad adaptacija vyksta sėkmingai.

5.3.4. 4 etapas. Sugrįžtančio kario laukimas

Paprastai šiame etape šeimose įsivyrąja įtempto laukimo nuotaikos (žr. 5.13 langą).

5.13 langas. Galimos laukimo reakcijos:

- *įtemptas laukimas;*
- *susijaudinimas;*
- *nerimas, susirūpinimas dėl sėkmingos adaptacijos.*

Kaip ir pradiniame etape, kario sugrįžimo belaukiant pasireiškia prieštaringos emocijos. Viena vertus, šeimos nariai džiaugiasi, kad karys grįžta namo, tačiau turi ir tam tikrų nuogąstavimų. Jiems neramu, kaip kariui pavyks prisiderinti prie šeimoje įvykusių pokyčių. Jie klausia savęs, ar dalyvavimas tarptautinėje operacijoje stipriai jį pakeitė. Susitikimo akimirkos laukia ne tik kario šeima. Apie kelionę namo galvoja ir karys, jis irgi turi savų lūkesčių ir baimių.

Šiame etape vadams atsiveria galimybė įgyvendinti svarbius su parama šeimoms susijusius uždavinius (žr. 5.14 langą).

5.14 langas. Tarptautinės operacijos etapas: kaip elgtis karinio vieneto vadui ?

- *Pranešti planuojamo sugrįžimo datą ir pabrėžti, kad ji gali keistis.*
- *Išsiųsti šeimoms padėkos laišką už jų nuolatinę paramą.*
- *Pasirūpinti, kad kariai būtų trumpai informuoti šeimos reintegracijos klausimais.*
- *Aptarti, kuo skiriasi šeimos narių ir karių lūkesčiai.*
- *Planuoti sugrįžtančių karių sutikimą.*

Padalinys, likęs tėvynėje, savo ruožtu, irgi gali pasirūpinti, kad šeimos nariams būtų surengtas trumpas instruktažas apie tai, ko tikėtis kariui sugrįžus į šeimą. Skatindami šeimos narius ir karius aptarti savo lūkesčius, susijusius su šeimos susijungimu, tarptautinės operacijos ir padalinio, likusio tėvynėje, vadai gali palengvinti adaptaciją po tarptautinės operacijos.

5.3.5. 5 etapas. Po tarptautinės operacijos

Laikotarpį po sugrįžimo iš tarptautinės operacijos sudaro du etapai. Šeimos dažnai išgyvena pradinį adaptacijos etapą (žr. 5.15 langą).

5.15 langas. Galimos reakcijos po sugrįžimo iš tarptautinės operacijos:

- *medaus mėnuo;*
- *nepriklausomybės praradimas;*

- „savos“ erdvės poreikis;
- tarimasis dėl gyvenimo tvarkos keitimo;
- reintegracija į šeimą.

Vienose šeimose ankstyvasis etapas tampa savotišku „medaus mėnesiu“, kai jos nariai idealizuoja vienas kitą, kitose – adaptacija iš pradžių vyksta sudėtingiau, prie jos metu pasireiškiančio susvetimėjimo jausmo prisideda lūkesčių ir tikrovės neatitikimas. Abi šios reakcijos visiškai normalios, jos pasireiškia kartu su kitomis reakcijomis pradiniu adaptacijos laikotarpiu, kai sugrįžęs iš tarptautinės operacijos karys po truputį integruojasi į šeimą.

Antrajam adaptacijos etapui būdingas šeimos gyvenimo modelio, numatančio vietą sugrįžusiam šeimos nariui, atkūrimas. Šis procesas gali trukti ilgesnį laiką, kadangi sugrįžęs karys psichologiškai gali būti nutolęs nuo šeimos, vis prisiminti tarptautinę operaciją (žr. 5.16 langą).

5.16 langas. Kalbėkis su manimi!

„Praėjus kelioms dienoms po sugrįžimo, vyras ėmė mane erzinti, nes kaskart, kai šeimoje iškildavo koks nors svarbesnis klausimas, jis imdavo skambinti savo kolegoms – galiausiai aš jam pasakiau: „Aš tavo žmona, kalbėkis su manimi“.

Kariško žmona

Šeimai irgi reikia persikirstyti vaidmenis ir iš naujo įvertinti savo lūkesčius. Taigi šiame etape prireikia nemažai jėgų, kantrybės, mokėjimo susikalbėti ir humoro jausmo. Iš pradžių daugelis šeimų mano, kad sugrįžimas į normalias gyvenimo vėžes yra lengviausias viso tarptautinės operacijos ciklo etapas, bet iš tiesų kai kurioms šeimoms – tai pats sunkiausias metas. Dažnai sutuoktiniai tikisi pratęsti savo santykius nuo tos vietos, kurioje jie nutrūko, ir nors fizine prasme jie yra kartu, gali nutekėti nemažai vandens, kol jiems pavyks grąžinti ankstesnį santykių artumą, atkurti anksčiau juos jungusį emocinį ryšį (5.17 langas).

5.17 langas. Santykių intymumo atkūrimas reikalauja laiko

„Man pačiam buvo sunku patikėti tuo, kas įvyko. Nusimaudęs duše, aš nuėjau prie mūsų lovos apsijuosęs rankšluosčiu“.

Karinių vienetų vadų apklausa

Daliniui sugrįžus namo, vado pareiga rūpintis parama šeimoms nesibaigia. Iš

tikrųjų po tarptautinės operacijos vadas ir toliau turi labai daug dėmesio skirti šeimos reikalams. Vadas turėtų kviešti šeimos narius į trumpus pokalbius, kurių metu pabrėžtų karinio vieneto laimėjimus ir tokiu būdu įprasmintų šeimos narių pasiaukojimą. Vadas tiek oficialiose ceremonijose, tiek ir neformaliuose pokalbiuose turėtų būtinai padėkoti šeimoms už jų paramą ir pastangas. Karinių vienetų vadai taip pat turi būtinai pažymėti karinių padalinių, kurie buvo likę tėvynėje, nuopelnus, pabrėždami, koks svarbus jų indėlis, užtikrinant tarptautinės operacijos sėkmę. Be to, karinio vieneto vadas turi stebėti, kurie iš tarptautinės operacijos sugrįžę karinio vieneto kariai susiduria su šeimos problemomis, ir nukreipti juos pas atitinkamą psichologinės paramos specialistą (žr. 5.18 langą bei 3 skyrių).

5.18 langas. Etapas po tarptautinės operacijos: kaip elgtis karinio vieneto vadui?

- *Kviešti šeimos narius į instruktažus tarptautinei operacijai pasibaigus.*
- *Pabrėžti laimėjimus tarptautinės operacijos metu.*
- *Padėkoti šeimoms už jų paramą ir pažymėti pastangas.*
- *Pažymėti padalinio, iš kurio kariai buvo išvykę į tarptautinę operaciją, darbą.*
- *Stebėti, kurie karinio vieneto kariai susiduria su sunkumais.*

5.4. Asmeninis pavyzdys

Nemažai karinių vienetų vadų pamiršta daugiau dėmesio skirti savo šeimai. Kai kurie iš karinių vienetų vadų prisipažįsta manę, kad šeimos problemos, išryškėjančios tarptautinėje operacijoje dalyvaujančio kario ir jo šeimos narių emociniame cikle, aplenks jų pačių šeimas. Kad ir kaip keista, bet nepagalvoję apie savo pačių šeimas, vadai gali prarasti tvirtą pagrindą po kojomis tarptautinės operacijos metu ir sugrįžę namo. Nemažiau svarbu tai, kad skirdami daugiau dėmesio savo šeimai, jie parodo sektiną pavyzdį savo karinio vieneto kariams.

5.5. Dalyvavimas tarptautinėje operacijoje sutvirtina kariškių šeimas

Kario šeimos nariai supranta, kad jų šeima ypatinga. Jie žino, kad prisitaikymas prie nelengvo kariško gyvenimo reikalauja pasiaukojimo ir išmanymo, kurio daugeliui civilių šeimų niekad neprireikia. Šis ypatingas statusas yra jų tapatybės dalis. Kariškių šeimos taip pat suvokia, kad dalyvavimas tarptautinėje operacijoje yra

vienas rimčiausių kariško gyvenimo išbandymų. Šeimos rengiasi tarptautinėms operacijoms, tačiau vis tiek neišvengia sunkumų. Šeimos, įveikusios šiuos sunkumus ir išmokusios išlaviruoti per visus su tarptautinės operacijos ciklais susijusius emocinių išgyvenimų etapus, po visų išbandymų dar labiau sustiprėja ir suartėja. Vadams tenka atsakomybė pasirūpinti, kad karių šeimų nariai gautų paramą ir turėtų galimybę sėkmingai adaptuotis bei bręsti kaip asmenybės.

6 SKYRIUS. KAIP ELGTIS, KAI REIKALAI PAKRYPSTA NEPAGEIDAUTINA LINKME

Tikslai:

- Apibūdinti ankstyvosios intervencijos priemonių taikymo svarbą.
 - Supažindinti su trijų lygių ankstyvosios intervencijos priemonėmis.
 - Apžvelgti vado veiksmus po potencialiai trauminių įvykių.
-

6.1. Įvadas

6.1 langas. „Juodbėrio žirgo“ ceremonija

Praėjus kelioms dienoms po sugrįžimo iš kovinio reido, jūrų pėstininkų batalionas vandenyno pakrantėje surengė žuvusiųjų pagerbimo ceremoniją. Batalionas dalyvavo sunkiuose gatvės mūšiuose ir nemažai karių buvo nukauta. Kariai žuvusiųjų pagerbimą pavadino „juodbėrio žirgo“ ceremonija pagal bataliono radijo šaukinį – „juodbėris žirgas“. Temstant visas beveik tūkstančio karių batalionas glaudžia rikiuote išsidėstė lygioje pakrantės smėlio juostoje veidu į nedidelę kalvą. Ant skardžio stovėjo dūdmaišininkas ir grojo dūdmaišiu, už karių nugarų į vandenyną leidosi saulė, o bataliono vadas prieš visą rikiuotę išvedė juodbėrį žirgą be raitelio. Tuščio balno kilpose bolavo lauko batai.

Vadui už pavadžių laikant žirgą ir glostant jo galvą, priešais batalioną išžygiavo jūrų pėstininkas, iškėlė saują karių žetonų ir ėmė garsiai skaityti juose įspaustas karių pavardes. Kritisųjų karių žetonai papuošė juodbėrio žirgo balno gugą. Paskelbus paskutinę pavardę ir prisegus paskutinius žetonus ant gugos, bataliono vadas ėmė lėtai vesti žirgą priešais jūrų pėstininkų rikiuotę. Kiekvienas pėstininkas ištiesdavo ranką ir paglostydavo žuvusiųjų naštą ant savo nugaros nešančio žirgo šoną. Ceremonijai pasibaigus, kai užgeso paskutiniai besileidžiančios saulės spinduliai, pakrantėje suliepsnojo laužai ir „juodbėrio žirgo“ bataliono kariai praleido naktį kartu su savo bendražygiais.

Karinių vienetų vadai jaučia atsakomybę už savo vieneto karių gerą fizinę būklę ir psichologinę savijautą. „Juodbėrio žirgo“ ceremonija (žr. 6.1 langą) yra pavyzdys, kaip susidūrus su vienu žiauriausių kariško gyvenimo įvykiu – vieneto kario žūtimi, vadas gali padėti vieneto kariams palaikyti normalią savijautą.

6.2 langas. Potencialiai trauminiai įvykiai

- *Žūtis per pratybas*
- *Savižudybė*
- *Karinio vieneto kario žūtis mūšyje*
- *Smarkūs mūšiai*
- *Žūtis per avariją*
- *Karo nusikaltimai*
- *Civilių kančios*
- *Žūtis nuo saviškių rankos*
- *Didžiuliai personalo nuostoliai*
- *Sunkiai sužeistas karinio vieneto karys*
- *Nuolatinė grėsmė*

Šiame skyriuje aptariami galimi vado veiksmai vieneto kariams susidūrus su potencialiai trauminiais įvykiais. Jie gali įvykti bet kuriame tarptautinės operacijos ciklo etape (įskaitant ir pratybas), tačiau paprastai įvyksta operacijų metu.

Reakcijų į potencialiai trauminį įvykį yra įvairių. Jos nelaikytinos nei liga, nei silpnumu, tai – natūralus atsakas į ekstremalų įvykį. Visiškai normalu, kad praėjus kelioms dienoms ar mėnesiams žmogui pasireiškia tokios reakcijos. Jos skirstomos į kognityvines, fizines, emocines ir pasikeitusios elgsenos (žr. 6.3 langą). Vienos streso reakcijos pasireiškia iš karto, kitos – po tam tikro laiko. Paprastai išgyvenimai ilgainiui nusiūgsta. Pagrindinis šio skyriaus uždavinys – skatinti karinio vieneto vado iniciatyvą teikti paramą vieneto kariams po trauminio įvykio, kad streso reakcijos būtų sumažintos iki minimumo.

6.3 langas. Įprastiniai streso požymiai:

Kognityviniai:
minčių sąmyšis;
sunku priimti sprendimą;
dezorientacija.

Fiziniai:

*pagausėjęs prakaitavimas;
galvos svaigimas;
padažnėjęs širdies plakimas;
padidėjęs kraujospūdis;
padažnėjęs kvėpavimas.*

Emociniai:

*bejėgiškumas;
emocinis šokas;
pyktis;
sielvartas;
kaltės ar gėdos jausmas;
depresija;
sukrėtimas;
vilties netekimas.*

Elgsenos:

*įprastinio elgesio modelio pasikeitimas;
mitybos ir alkoholio vartojimo įpročių pasikeitimas;
miego sutrikimai;
dėmesio asmeninei higienai sumažėjimas;
užsisiklindimas savyje;
dažnai pasikartojantis nekalbumas.*

Skirtingos situacijos reikalauja skirtingo lygio paramos (žr. 6.4 langą). Šiame skyriuje aptariami trys paramos lygiai. Daugiausia dėmesio skiriama vieneto kario ir vado veiksmams. Dažniausiai teikiama pirmojo lygio parama, todėl ji ir sudaro didžiausią psichologinės paramos piramidės segmentą. Prie pirmojo lygio paramos skirtina pagalba sau pačiam, bičiulių pagalba ir vado veiksmai. Paramos pradžia skaičiuojama nuo to momento, kai įvyksta potencialiai trauminis įvykis.

Antrojo lygio intervencinės priemonės – tai daugiausia neoficiali parama, kurią teikia apmokyti kolegos ir (arba) psichologinės paramos specialistai, o trečiąjį lygį sudaro paskirų karinių vienetų karių specializuotas gydymas, kurį teikia psichologinės paramos specialistai. Trečiojo lygio intervencinės priemonės taikomos gerokai rečiau nei kitų dviejų piramidės lygių priemonės, tačiau vadui – tai labai svarbios papildomos karinio vieneto pasirengimo užtikrinimo priemonės. Antrojo ir trečiojo

lygio intervencinės priemonės taikomos atsižvelgiant į reakciją į potencialiai trauminių įvykių stiprumą, o ne orientuojantis į tam tikrus tarptautinės operacijos etapus.



6.4 langas. Psichologinės paramos lygiai

Pagrindinė šio skyriaus prielaida yra ta, kad dauguma vieneto karių atsigaus po potencialiai trauminių įvykių be specialistų pagalbos. Vadovaujantis šia prielaida, antrojo ir trečiojo lygio intervencinių priemonių taikymas po trauminių įvykių yra veikiau išimtis nei taisyklė. Iš tikrųjų daugeliu atvejų pagalbos sau ir kitų pirmojo lygio priemonių pakanka, kad vieneto kariams pavyktų susidoroti su potencialiai trauminių įvykių padariniais. Dėl šios priežasties skyriuje daugiausia dėmesio skiriama pirmajam lygiui. Nepaisant to, čia pateikiama informacijos ir apie antrąjį bei trečiąjį lygius, kad vadas žinotų, kada taikytinos oficialios paramos priemonės.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad vado gebėjimas padėti savo kariams atsigauti po potencialiai trauminių įvykių priklauso ir nuo to, ar vadas rūpinasi savimi. Dažnai vadai susiduria su tais pačiais potencialiai trauminiais įvykiais, ir jiems gali pasireikšti tos pačios streso reakcijos. Visų pirma vadai turėtų žinoti, kad įprastinės streso reakcijos gali turėti įtakos jų sprendimams. Vadams taip pat reiktų ypatingą dėmesį atkreipti į savo miego kokybę, į irzlumo požymius ir kitas galimas reakcijas. Savęs stebėjimas padės jiems koreguoti priimamus sprendimus atsižvelgiant į šiuos pokyčius ir pasirūpinti savimi.

6.2. 1 lygis: Vado veiksmai

Po potencialiai trauminių įvykių vieneto karių elgesys dažnai savaime skatina psichologinės pusiausvyros atgavimą. Tačiau visų lygių vadų veiksmai gali būti ne patys palankiausi sudarant sąlygas jį skatinti ir palaikyti (žiūrėti tekstą 1.5 lange, pakartotą 6.5 lange).

6.5 langas. Skatinimas išsikalbėti

„Aš tiesiog skatinau juos išsikalbėti, nusiraminti, džiaugtis, kad jiems, ko gero, pavyko išlipti sausiems iš balos ir, kas svarbiausia, išgelbėti savo bičiulius. Iš tikrųjų jiems nereikėjo padėti įveikti streso, jie tai darė patys, mes (vadovybė) tik stengėmės, kad jie atgautų ryžtą, atsikratytų beprasmybės jausmo, užtikrinome juos, kad viskas, ką jie darė ir ką dabar jaučia, yra normalu“.

Karinių vienetų vadų apklausa

Vienas ryškiausių potencialiai trauminių įvykių, su kuriuo gali susidurti vadas, yra kario mirtis ir po jos kariniame vienete ir tarp artimųjų, likusių namuose, pasireiškianti reakcija – sielvartas. Sielvartas vieneto kariams pasireiškia skirtingai, tačiau jis vis tiek gali paveikti karinį vienetą kaip visumą, pakenkti bendram darbui. Vado veiksmai po netekties turėtų padėti daliniui ir šeimoms susidoroti su ja ir atgauti psichologinę pusiausvyrą. Į netektį sureagavęs vadas leidžia kariams gedėti ir į problemą žvelgia plačiau, galvodamas apie prasmingą paramą vieneto kariams tuo metu, kai jos jiems daugiausiai reikia.

Labai svarbu pagerbti žuvusįjį ir įprasmiti jo netektį. Skyriaus pradžioje (žr. 6.1 langą) pateikta istorija apie žuvusiųjų pagerbimo ceremoniją, surengtą keleto karinio vieneto karių garbei. Ne visada operacijų metu galima surengti žuvusiųjų pagerbimo ceremoniją. Vis dėlto žuvusį karinio vieneto karį būtina kaip nors pagerbti. Liūdesio valandą vadas privalo skirti laiko sustoti ir susimąstyti apie netektį (žr. 6.6 langą).

6.6 langas. Žuvusiųjų pagerbimas

„Apšaudymas raketomis prasidėjo vėlų vakarą. Žuvo du karinio vieneto kariai. Mes buvome priešakiniam sargybos poste, o aplinkui per daugelį mylių nė gyvos dvasios. Reikėjo kažką daryti su kūnais, nes dėl per didelio pavojaus sraigtasparniai negalėjo atskristi.“

Iš pradžių mirusiųjų kūnai buvo palikti netoli nuo tos vietos, kur vaikinai laikė savo reikmenis. Man ir kitiems būrio puskarininkiams tai ne itin patiko. Pirma, tai galėjo demoralizuoti vaikus, kai kitą rytą atėję pasiimti savo daiktų, jie pamatys žuvusiųjų kūnus, antra, palikę juos ten, kaip mums atrodė, parodėme jiems nepagarbą.

Nutarėme perkelti žuvusiuosius į sodą, paguldyti apsaugotoje vietoje po dideliu medžiu ir uždengti. Šis paprastas gestas labai padėjo išspręsti nejaukią situaciją ir geriau pasirengti tam, kas mūsų dar tik laukė. Vėliau mes kambaryje, kuriame žuvo kariai, pakabinome lentelę su jų pavardėmis.“

Šios knygos apžvalgininkas

Žuvusiųjų pagerbimo ceremonijos gali būti rengiamos tarptautinės operacijos metu ir pakartotos sugrįžus namo. Šios ceremonijos yra labai prasmingos, jei jų metu naudojami daliniui reikšmingi simboliai ir jas planuojant dalyvauja vieneto kariai.

Labai svarbu, kad po karinio vieneto kario žūties vadas leistų kariams gedėti. Pavyzdžiui, vadas gali leisti vieneto kariams kurį laiką pailsėti, o jam pavaldiems karininkams priminti, kad gedulas greičiausiai nesibaigs tuoj po pagerbimo ceremonijos. Vadas gali parodyti asmeninį pavyzdį ir pakalbėti apie tai, ką daliniui reišia kario netektis. Atvirai parodydamas savo reakciją, vadas padėtų susiformuoti dalinyje mikroklimatui, kai gedėti nebūtų gėda. Nors vadas gali ir nesijausti esąs tinkamai parengtas spręsti problemas, susijusias su vieneto kario netektimi, kariai tikėsės vado pagalbos, o šeimos nariai – kad vadas asmeniškai praneš apie kario žūtį. Pats spręsdamas problemas, susijusias su kario netektimi, vadas parodo, kaip vieneto kariams derėtų rūpintis vieniems kitais.

Vadas padės daliniui atsigausti, kalbėdamas apie aukos prasmę. Vadas gali padėti kariniam vienetai žvelgti į ateitį pabrėždamas kario indėlio reikšmę, jo aukos prasmę ir išreikšdamas viltį, kad vienetas toliau tęs savo misiją.

Išgyventi kario netektį greičiausiai nebus lengva nei daliniui, nei vadovybei. Dalinių vadams būtina turėti žmogų – kolegą ar kapelioną, kuris padėtų jiems susidoroti su savo emocijomis reakcijomis. Daugelyje valstybių kapeliono parama, jo patarimas ar ganytojiškas žodis yra vienas svarbiausių veiksnių, padedančių kariams atsigausti. Kai kuriose šalyse kapeliono funkcijas atlieka psichologinės paramos specialistai.

Ne visi potencialiai trauminiai įvykiai yra susiję su vieneto kario žūtimi. Vadai turi mokėti atpažinti potencialiai trauminius incidentus ir suformuoti tokią aplinką,

kuri skatintų karius atgauti psichologinę pusiausvyrą (žr. 6.7 langą).

6.7 langas . Kuo gali padėti vadas?

- Duoti laiko ramiai apmąstyti įvykius.
- Surinkti žmones kartu tinkamoje aplinkoje ir tinkamu laiku.
- Sudaryti sąlygas, kad karys galėtų reaguoti į įvykius ir kaip asmuo, ir kaip grupės narys.
- Pažymėti kario pasiaukojimą ir patirtį.
- Organizuoti renginį karinio vieneto karių pagalba.
- Prireikus pasikviesti į pagalbą specialistą.

6.3. 1 lygis: Neformali bičiulių pagalba

Vadas taip pat privalo suformuoti tokį mikroklimatą, kad karinio vieneto kariai bičiuliškai padėtų vienas kitam per visą tarptautinės operacijos laiką. Bičiulių pagalbą galima apibrėžti, kaip vieno karinio vieneto kario psichologinę paramą kitam. Bičiuliška pagalba teikiama tuo atveju, jei tarp karių yra užsimezgę asmeniniai ryšiai, jei dalijamasi kasdieniška patirtimi. Bičiuliška pagalba yra rūpinimasis vienas kitu.

Bičiulių pagalba yra unikalus reiškinys, kadangi vieneto kariai supranta vienas kitą geriau nei pašaliečiai. Jie kalbasi tarpusavyje apie savo patirtį, vertybes ir įsitikinimus. Būtent todėl jie taip sėkmingai padeda vienas kitam įveikti potencialiai trauminių įvykių padarinius. Bičiulių pagalba dažnai laikoma savotiška pirmąja psichologine pagalba.

6.8 langas. Kaip veikia bičiulių savitarpio pagalbos sistema

„Sprogmuo detonavo priešais vieną iš mūsų šarvuočių. Laimė, nė vienas karys viduje nebuvo sužeistas, tačiau sprogimas nurėžė visą šarvuočio priekį. Klausantis šių susijaudinusių 18–19 metų karių pasakojimo apie įvykį, buvo aišku, kad jų kraujyje dar tebe pulsuoja adrenalinas. Mes suteikėme jiems galimybę ir davėme laiko išsikalbėti, atvėsinti emocijas karo veiksmų zonoje, ten, kur jie turėjo sugrįžti kitą dieną ir vėl vykdyti užduotį. Buvo labai svarbu duoti jiems šiek tiek laiko tarp dviejų užduočių ne tik pavalgyti ir pailsėti, bet su karštos arbatos puodeliu rankoje pasikalbėti apie tai, ką jie jautė, kaip siaubingai buvo išsigandę, ką dar išgyveno. Čia veikė bičiulių savitarpio pagalbos sistema, kuri suvienija vienas kito paramos ieškančius grupės narius. Man re-

gis, mes įsisąmoninome, kaip svarbu sudaryti galimybę žmonėms susiburti į nedidelę grupelę ir išsikalbėti.“

Karinių vienetų vadų apklausa

Kai kurios valstybės, vykdydamos pagrindinį karinį rengimą, daugiausia dėmesio skiria „bičiulių“ sistemai tobulinti. Be kita ko, kariai mokomi atpažinti draugui pasireiškiančio streso požymius. Kariams taip pat perteikiami klausymosi įgūdžiai, streso valdymo ir įveikimo technika.

Esant tinkamoms aplinkybėms, vieneto kariai niekieno neraginami suteikia paramą savo draugams (žr. 6.8 langą). Vadai turėtų puoselėti tokį mikroklimatą, kuris skatintų karius padėti vienas kitam. Jie galėtų akcentuoti, kaip svarbu rūpintis vienas kitu, duoti laiko apmąstyti tai, kas įvyko, suvesti žmones, mokyti juos ir skatinti karinį vienetą dalyvauti bendruose karinio vieneto renginiuose. Apie šias priemones pasakojama 6.7 lange.

6.4. 2 ir 3 lygiai: Oficialios intervencinės priemonės

Kai vadas identifikuoja asmenis, kurie, nepaisant pirmojo lygio priemonių taikymo, nepajėgia atlikti savo pareigų, arba jų elgesys tapo problemiškas, gali prireikti į pagalbą pasitelkti oficialias intervencines priemones (žr. 6.9 langą). Antrojo ir trečiojo lygio intervencines priemones taiko specialiai parengti žmonės, kurie paprastai nedalyvauja incidente. Šios intervencinės priemonės skirtos pasirūpinti vieneto kariais ir sumažinti galimą karių netekties tikimybę. Geriausiai šį darbą vykdyti kuo arčiau karinio vieneto dislokacijos vietos ir kuo greičiau, tikintis, kad karys atsigaus ir sugrįš toliau vykdyti savo pareigų. Šis metodas palengvina natūralų išgijimo procesą ir leidžia daugeliui karių likti dalinyje. Tie, kuriems šio lygio intervencinės priemonės nepadeda, turėtų būti evakuoti.

6.9 langas. „Specialistų parama būtų buvusi išties naudinga...“

„Tarptautinės operacijos metu vienas mūsų vyrų nusižudė. Mes atlikome išsamų tyrimą, apklausėme jo kolegas, kurie buvo šalia prieš jam nusižudant, bet nė vienas net nenujautė, ką karys netrukus rengiasi padaryti. Kaltės jausmo vieneto kariai nejuto, nes neabejojo, kad viskas buvo padaryta siekiant jam padėti. Karys nutraukė savo gyvybę kaip tik tuo metu, kai visi mažiausiai to tikėjosi. Jam nusižudžius, apie savižudybę prakalbo dar du žmonės. Vienas jų papasakojo, kad norėdamas nusižudyti sąmoningai prisigėręs ir padaręs avariją. Norėdamas sustabdyti pamėgdžio-

tojus ir panašių incidentų pasikartojimą, aš surinkau karius. Tai nebuvo lengva padaryti, nes kariai buvo išsibarstę 50 kilometrų spinduliu ir saugojo saugumo zonos ribas. Norėdamas pakalbėti su visais kariais, aš išrikiavau pulką ir paprašiau užuot krėtus kvailystes nebijoti kreiptis pagalbos. Kalbėjau apie incidentą maždaug 20 minučių. Buvo išties nelengva nustatyti, ar gali būti pamėgdžiojimo atveju. Specialistų parama būtų buvusi išties naudinga, bet abu mūsų gydytojai tikrai padarė viską, kas įmanoma. Kreiptis į pulką buvo tikrai gera mintis, tačiau aš pasiėlgiau grynai pagal aplinkybes. Būtų geriau kitą kartą susilaukti specialistų patarimų.”

Karinių vienetų vadų apklausa

6.5. 2 lygis: Specialiai parengtų kolegų parama

Kai kurios valstybės organizuoja kolegų vykdomas streso rizikos įvertinimo ir intervencinių priemonių taikymo programas, kurios yra inicijuojamos tuoj po potencialiai trauminio įvykio. Šių šalių vadai gali kreiptis oficialios paramos į specialiai parengtus kolegas (žr. 6.10 langą). Parengti kolegos paprastai yra iš to paties karinio vieneto, tačiau jei jame specialiai parengtų kolegų nėra ar jie patys dalyvavo incidente, kviečiami pagalbininkai iš šalies.

Apmokytų kolegų teikiama oficiali parama panaši į bičiulių savitarpio pagalbą. Kolegomis pasitikima, į juos nežiūrima, kaip į oficialios valstybinės medicinos sistemos atstovus. Nuo kitų karių jie skiriasi tuo, kad yra apmokyti naudoti tam tikrus paramos metodus. Jie gali atlikti rizikos įvertinimus, rengti krizių valdymo instruktažus, taikyti ankstyvosios intervencijos priemones. Valstybėse, kurios vykdo oficialias kolegų paramos programas, vadai, rengdamiesi dalyvauti operacijose, gali svarstyti galimybę atrinkti kai kuriuos vieneto karius tokiems apmokymams.

6.10 langas. Oficialus kolegų atliekamas įvertinimas

Kartą, kai diplomatų apsaugai į vieną pasaulio šalį perdislokuoti keturi jūrų pėstininkai, tarp jų ir vienas seržantas, oro uoste atsiėmė diplomatines siuntas, savo taikinius juos pasirinko maištininkai. Dviem reaktyviniais granatsvaidžiais jie apšaudė pėstininkų automobilį ir stipriai jį apgadino. Atvykus avarinėms tarnyboms, seržantas paaiškino, kad jie buvo užpulti, tačiau vietos policininkai, matydami, kad civiliais drabužiais vilkintys pėstininkai turi ginklą,

ėmė elgtis agresyviai ir priešišškai. Visi keturi pėstininkai buvo nugabenti į policijos areštinę, sužeidimai apžiūrėti paviršutiniškai, nors visi turėjo plėštinių žaizdų ir sutrenkimų.

Galų gale, panaudojus diplomatinį spaudimą, kariai buvo išvaduoti iš areštinės ir nugabenti į ligoninę. Sutvarsčius žaizdas, visi keturi kariai sugrąžinti į ambasadą. Čia specialiai apmokytas karinio vieneto vyresnysis seržantas aptarė incidentą su seržantu ir diplomatais, dalyvavusiais derybose dėl jūrų pėstininkų paleidimo. Jis nutarė, kad oficialų įvertinimą atlikti būtina, o su seržantu reikėtų pasikalbėti atskirai, nes jis, kaip vyresnysis, gali jausti asmeninę atsakomybę už įvykusį incidentą. Žemesniųjų laipsnių kariams, su kuriais kalbėta atskirai, pasireiškė įvairūs streso požymiai, tačiau, jų nuomone, situacija būtų buvusi gerokai prastesnė, jei ne seržanto tvirtumas ir energija. Nors vienam pėstininkui pasireiškė kai kurie ūmaus streso simptomai, ir jis buvo nepajėgus normaliai vykdyti savo pareigų, seržantui pavyko sumažinti kariui darbo krūvį ir su darbu susijusią įtampą, pasirūpinti, kad pagalbos ranką jam ištiestų bičiuliai. Buvo akivaizdu, jog seržantas sielojosi, kad apvylė savo draugus ir nesugebėjo pasirūpinti, kad jie greičiau atsidurtų ligoninėje. Vyresnysis seržantas, pabendravęs su karių grupe ir seržantu, nutarė, kad geriausia būtų visus keturis sujungti į vieną grupę. Jo sprendimas visiškai pasitvirtino, nes kai jaunesnieji kariai labai aukštai įvertino seržanto veiksmus, seržanto nuotaika akivaizdžiai praskaidrėjo, nes jis suvokė, jog tinkamai atliko savo pareigą ir pelnė už tai pavaldinių pagarbą.

Kariai buvo paraginti toliau bendrauti tarpusavyje, jiems sudaryta galimybė paskambinti į namus. Visi jie toliau vykdė savo pareigas karo veiksmų zonoje. Jie buvo stebimi ir po mėnesio visiškai atsigavo.

NATO TTO ŽVM-134 simpoziumas

6.6. 2 lygis: Specialistų parama

Neretai po potencialiai trauminio įvykio, vadai turi galimybę kreiptis pagalbos į psichologinės paramos specialistus. Antrojo lygio psichologinė parama skirta vykdyti kario būklės įvertinimą ir taikyti ankstyvasias intervencines priemones. Tai gali būti trumpos asmeninės konsultacijos bei tikslinei grupei skirtos intervencinės prie-

monės. Vadai dažnai turi galimybę rinktis, kas teiks šią sveikatos priežiūros paslaugą ir, apskritai kalbant, turėtų rinktis vienetui pažįstamus žmones (žr. 6.11 langą).

6.11 langas. Kreipimasis pagalbos į specialistus

„Man buvo ypač neramu dėl to, kaip įvairioms operacijų grupėms pavyko susidoroti su stresu per incidentą ir po jo. Kai sugrįžome į stovyklą, nulariaiu išsikviesti psichologą, kad jis padėtų išklausti iš užduoties sugrįžusių karių informaciją. Psichologo dalyvavimas pasitarime buvo privalomas ir davė labai gerų rezultatų. Kadangi psichologas pabendravo su visais kariais, jiems nebuvo reikalo bijoti pasmerkimo. Šis sprendimas pasirodė labai vykęs.“

Karinių vienetų vadų apklausa

6.7. 3 lygis: Nukreipimas pas specialistą

Nors daugumai karių po potencialiai trauminio įvykio pasireiškia streso reakcijos, tik mažoji jų dalis patiria potrauminį streso sutrikimą, depresiją ir kitus rimtus psichologinius sutrikimus. Kam būtinas trečiojo lygio gydymas, paprastai nustato antrojo lygio psichologinės paramos teikėjai.

Psichologinės paramos specialistai, teikiantys trečiojo lygio paslaugas, atlieka psichologinį asmens įvertinimą, nustato diagnozę ir prireikus jį gydo. Šios paramos paslaugos paprastai teikiamos ne vieneto dislokacijos vietoje, o kai kuriais atvejais karys yra evakuojamas. Atsižvelgiant į stiprių streso reakcijų pasireiškimo galimybę, labai svarbu, kad vadas pritartų aukštos rizikos grupei priklausančių asmenų gydymo sistemai (žr. 6.12 langą).

6.12 langas. Kaip vadas sprendžia su trauminiu įvykiu susijusias problemas

„Kaskart, kai kariai patirdavo stiprų stresą, vadovybė atlikdavo savo pareigą, į pagalbą skubėdavo medikų paramos grupė – vienais kariais jie rūpindavosi patys, kitus – prireikus nukreipdavo pas specialistus.

Kartą po incidento, kurio metu vyko šaudymas koviniais artilerijos sviediniais, mirė puskarininkis. Šią situaciją bandėme įveikti kartu su vieneto gydytoju. Kartu mes sprendėme problemas, susijusias su vieneto karių patirtu stresu, teikėme psichologinę paramą šeimos nariams ir t. t.“

NATO TTO ŽVM-134 simpoziumas

6.8. Išvados

Geriausia, jei karinės organizacijos turi veikiančias struktūras, galinčias užtikrinti antrojo ir trečiojo lygio intervencinių priemonių taikymą, ir aktyviai remia savo kariais besirūpinančius karinio vieneto vadus.

Jei karinė organizacija yra įsteigusi atitinkamą struktūrą, karinio vieneto vadas privalo:

- išmanyti, kada teiktina vieno ar kito lygio parama;
- suprasti savo veiksmų, teikiant daliniui psichologinę paramą, svarbą;
- akcentuoti bičiulių savitarpio pagalbos svarbą;
- gerinti visų lygių intervencinių priemonių prieinamumą;
- į pratybų scenarijus įtraukti instruktažą apie streso reakcijas ir bičiulių savitarpio pagalbą;
- siekti sumažinti gėdą kreiptis pagalbos į specialistus.

Potencialiai trauminiai įvykiai vadui yra ne tik iššūkis, bet ir galimybė. Geri vadai aktyviai rūpinasi žmonėmis, nenuleidžia negirdomis netekties, bendrauja tiesiogiai su vieneto kariais ir jų šeimomis ir neleidžia niekam suabejoti, kad jie tikrai atsigaus. Geras vadovavimas stiprina vieneto sutelktumą, atsparumą ir pasirengimą.

7 SKYRIUS. BENDRADARBIAVIMAS SU PSICHOLOGINĖS PARAMOS SPECIALISTAIS

Tikslai

- Apibūdinti konsultavimosi su psichologinės paramos specialistais privalumus.
 - Pateikti gaires, kaip kuo geriau išnaudoti psichologinės paramos specialistų galimybes.
 - Papasakoti vadams, ko jie gali tikėtis iš psichologinės paramos specialistų.
-

7.1. Įvadas. Kas vadams yra žinoma

7.1 langas. „Toks mūsų darbas“

„Visų lygių vadai turėtų suvokti savo atsakomybę ir reikšmingai prisidėti prie švietimo ir streso valdymo, prie visų psichologinių ir emocinių jiems pavaldžių karių problemų sprendimo.

Pratybos prieš tarptautinę operaciją, susipažinimas su kariais, streso valdymas per operacijas ir po jų labai padeda kariams, patyvenusiems „nenormaliomis“ sąlygomis, prisitaikyti prie įprastinių aplinkybių.

Vadas turi daugybę pareigų, jo darbas prasideda dar gerokai prieš tarptautinę operaciją ir, ko gero, jau niekada nesibaigia. Vykdydamas savo pareigas vadas gali pasikliauti tik savimi. Jis negali ir neturi kratyti atsakomybės, tačiau jis turėtų pasitikėti savo pavaldiniais ir nesijausti vienišas.“

Generolas majoras Cammaertas. NATO TTO ŽVM-134 simpoziumas

Karinio vieneto vadas supranta, kad visa atsakomybė už vieneto veiksmų efektyvumą ir jo pavaldinių sveikatą tenka jam. Kaip ir daugelis kitų karinių vienetų vadų, Nyderlandų karališkojo jūrų laivyno generolas majoras Cammaertas suvokia savo atsakomybę (žr. 7.1 langą). Kaip milžinišką tarptautinių operacijų patirtį turintis karinis pareigūnas, jis buvo pakviestas perskaityti pagrindinį pranešimą NATO simpoziume „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vieneto vado strategijos, sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimą¹¹“.

Kaip nurodyta 7.1 lange, vadui tenka milžiniška atsakomybė rūpinantis tarptautinės operacijos sėkme ir kariais. Nors paprastai karinių vienetų vadai yra mokomi, kaip pasiekti tarptautinės operacijos tikslus, vadai, dalyvavę NATO surengtoje apklausoje,

nurodė nebuvo rengiami, kaip elgtis kariniame vienete pasireiškus stresui.

Šio skyriaus tikslas – parodyti vadams konsultavimosi su psichologinės paramos specialistais privalumus ir patarti, kaip kuo geriausiai išnaudoti jų galimybes.

7.2. Psichologinės paramos privalumai ir su ja susiję klausimai

Vadas maksimaliai pagerina savo veiksmų efektyvumą spręsdamas su stresu susijusias vieneto karių problemas. Jas sprendžiant vadui tenka konsultuotis su psichologinės paramos specialistu arba nukreipti pas jį karį. Psichologinės paramos specialistai yra įvairių sričių ir profesijų žmonės, tačiau visi jie išmano, kaip spręsti psichologines problemas. Dalinių vadams ir kariams kartais iškyla klausimų apie psichologinės paramos specialistus ir jų darbą (žr. 7.2 langą).

7.2 langas. Konsultavimosi su psichologinės paramos specialistais klausimai

- *Kokią pagalbą teikia karo psichologinės paramos specialistai?*
- *Ar psichologinės paramos specialistai yra vienos profesijos žmonės?*
- *Ar dėmesys, skiriamas stresui, silpnina karinį vienetą?*
- *Ar verta vadui veltis į pavaldinio asmenines problemas?*
- *Jei karinio vieneto karys pasidavė stresui, ar jam vieta kariuomenėje?*

7.2.1. Kokią pagalbą teikia karo psichologinės paramos specialistai?

Psichologinės paramos specialistai atlieka vieneto karių savijautos ir karinio vieneto psichologinio klimato įvertinimą ir teikia psichologinę priežiūrą. Vadai taip pat gali gauti psichologinės paramos specialistų konsultacijas, padėsiančias spręsti dalinyje kylančias problemas, ir rekomendacijas, kaip pagerinti karių savijautą ir karinio vieneto psichologinį klimatą. Vėliau, įgyvendindami pakeitimus dalinyje, karinių vienetų vadai gali pasinaudoti šiomis rekomendacijomis. Vadai taip pat gali prašyti surengti seminarus visam daliniui rūpimais klausimais (kario dalyvavimo tarptautinėje operacijoje poveikis šeimai, streso ir pykčio valdymas, saikingas alkoholio vartojimas).

7.2.2. Ar psichologinės paramos specialistai yra vienos profesijos žmonės?

Ne. Psichologinės paramos specialistai yra atėję iš įvairių sričių. Pavyzdžiui, vieni gerai išmano mokslinių tyrimų sritį, kiti moka gydyti. Kai kurie psichologinės paramos specialistai gali turėti įgūdžių, reikalingų spręsti kokią nors dalinyje iškilusią

problema, kai kurie – ne. Vadui reikia išsiaiškinti, kokią sritį išmano jo dispozicijoje esantys psichologinės paramos specialistai, su jais susipažinti ir įtraukti į karinio vieneto mokymo ir tarptautinės operacijos planavimo procesą.

7.2.3. Ar stresui skiriamas dėmesys silpnina karinį vieneta?

Ne. Dėmesys, skiriamas streso temai, gali pastūmėti karius ieškoti su stresu susijusių požymių, tačiau tai jokių būdu nesudarys sąlygų pasireikšti stresui. Vadai turi būti pasirengę išgirsti, kas jiems atsakoma į klausimą apie stresą. Pasiteiravęs, ar vieneto kariai jaučia didelę įtampą, ar dalinyje yra rimtų psichologinio klimato problemų, iš atsakymų į šiuos klausimus, vadas gali nuspėti, kokių dalinyje esama problemų. Klausimai apie stresą gali padėti vadams labai aiškiai nustatyti problemos pobūdį. Vengimas klausiti apie stresą problemos neišspręs, tiesiog ji bus pervadinta kitaip, pavyzdžiui, su svyravusios drausmės problema. Vengimas aiškintis problemas gali susilpninti karinį vieneta, sumažinti jo ryžtą įveikti operacijų metu išskylančius sunkumus.

7.2.4. Ar verta vadui veltis į pavaldinio asmenines problemas?

Taip. Vadams nuolat kartojama, kad jie atsako už vieneto pasirengimo užtikrinimą. Pasirengimą sudaro tiek fizinis, tiek ir psichologinis komponentai. Asmeninės vieneto karių problemos daro įtaką jų psichologiniam pasirengimui, todėl šias problemas vadas privalo spręsti. Net jei plačiojoje visuomenėje su stresu susijusios problemos paprastai nėra laikomos kokios nors organizacijos rūpesčiu, kariuomenėje vyrauja kitoks požiūris. Vadas turėtų aktyviai domėtis vieneto kariais ir sudaryti jiems galimybes išsakyti savo rūpesčius, kol jie dar nepakenkė karinio vieneto pasirengimui. Nuolat ir nedviprasmiškai primenant vieneto kariams, kad su stresu susijusios problemos gali pasireikšti kiekvienam, vadai išreiškia savo požiūrį, jog karinio vieneto karys gali tikėtis kolegų paramos.

7.2.5. Jei karinio vieneto karys pasidavė stresui, ar jam vieta kariuomenėje?

Iš esmės – taip. Nėra nieko neįprasta, kad dėl kariško gyvenimo sunkumų kai kuriems vieneto kariams pasireiškia stresas (žr. 7.3 langą).

7.3 langas. Stresas visada bus plačiai paplitęs reiškinys

„Nemalonu tai sakyti, bet stresas tarp mūsų profesijos žmonių visada buvo ir bus plačiai paplitęs reiškinys.

Rūpinantis kariais, kurie negali susidoroti su tarptautinės opera-

cijos metu patirtais išgyvenimais, vadams būtina karo psichologinės paramos specialistų parama.“

Generolas majoras Cammaertas. NATO TTO ŽVM-134 simpoziumas

Paprastai kariams pasireiškiantis stresas yra laikinas reiškinys. Vadai žino, kad anksti atpažinus problemą, netenka atsisakyti kario paslaugų, o vienetas išlaiko efektyviai veikiantį kolegą. Su stresu kovojančiam kariui gali labai padėti pačios paprasčiausios priemonės – vado reikalavimas pailsėti ir atsipalaiduoti arba galimybės pakalbėti apie susikaupusias problemas sudarymas.

Nepaisant to, visada pasitaiko atveju, kai asmuo toliau negali būti kariškiu ir geriausia, jei jis iš karinės tarnybos pasitraukia.

7.3. Kaip pasinaudoti karo psichologinės paramos specialistų pagalba

Pateikiame patarimų, kurie padės vadams išnaudoti psichologinės paramos specialistų galimybes.

Kalbėk konkrečiai. Vadas turi aiškiai pasakyti psichologinės paramos specialistui, kas jam kelia susirūpinimą ir kokių rezultatų jis tikisi. Jei psichologinės paramos specialistas negali padėti, jis (ji) turi nukreipti vadą pas tą, kuris gali jam padėti.

Būk realistas. Vadai gali dėti labai dideles viltis į savo psichologinės paramos specialistus, tačiau sudėtingomis, ekstremaliomis sąlygomis egzistuoja tam tikros galimybių ribos. Pavyzdžiui, neįmanoma pasiekti, kad vieneto kariai liautųsi sielvartavę dėl žuvusio kolegos arba kad ypač sudėtingomis sąlygomis vieneto kariams nepasireikštų stresas. Būti realistu, reiškia, apsibrėžti, ką galima pasiekti esamomis tarptautinės operacijos sąlygomis.

Įtrauk specialistus į karinio vieneto gyvenimą. Vadai maksimaliai išnaudos psichologinės paramos specialistų galimybes, jei įtrauks juos į vieneto gyvenimą visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose. Taip psichologinės paramos specialistai geriau susipažins su vienetu, o kariai ims labiau jais pasitikėti dar gerokai prieš juos perdислоkuojant arba bent prieš įvykstant potencialiai trauminiam incidentui.

Būk nuoseklus. Vadai, norintys, kad tarp vieneto karių sumažėtų smerkimas dėl psichikos sveikatos sutrikimų, turi būti nuoseklūs (žr. 7.4 langą).

7.4 langas. Kreiptis pagalbos – normalu

„Nuolat pabrėžkite, kad kreiptis pagalbos yra normalu. Vadams tenka labai svarbus vaidmuo, kovojant su prietarais dėl psichikos sveikatos sutrikimų gydymo.“

Generolas majoras Cammaertas. NATO TTO ŽVM-134 simpoziumas

Vadai turėtų paremti vieneto karius, norinčius kreiptis pagalbos, paskatinti juos ir priminti sau pavaldiems vadams apie vado pareigą užtikrinti, kad tie, kuriems reikia pagalbos, ją gautų.

7.4. Ko vadams verta tikėtis iš psichologinės paramos specialistų

Karinių vienetų vadai pagrįstai tikisi, kad psichologinės paramos specialistai gerai dirbs savo darbą. Nors psichologinės paramos specialistų grupės sudėtis įvairuoja priklausomai nuo valstybės ir net tarptautinės operacijos, karinių vienetų vadai pagrįstai tikisi, kad psichologinę paramą teiks asmenys, kurie:

- supranta kariškių psichologiją;
- suvokia vado ketinimus;
- nusimano apie operacijų metu pasireiškiantį stresą;
- duoda naudingų patarimų.

Psichologinės paramos specialistai suvokia, kad vadai į juos deda daug vilčių¹². Psichologinės paramos specialistai privalo puikiai išmanyti savo sritį ir būti pasirengę „padaryti daugiau nei leidžia jų profesinė kompetencija, kad paremtų vado pastangas užtikrinti gerą karinio vieneto psichologinę savijautą¹³“.

8 SKYRIUS. IŠVADA

Šiuo leidiniu stengiamasi sumažinti galimą atotrūkį tarp to, ką karinių vienetų vadai žino apie stresą ir psichologinę paramą, ir to, ką jiems būtina žinoti. Jame apibūdinami metodai, kuriuos vadai gali taikyti, norėdami pagerinti karinio vieneto psichologinį pasirengimą ir psichologinį mikroklimatą visuose tarptautinės operacijos ciklo etapuose. Apibendrinant reikia pasakyti, kad vadove aptariamos tokios temos:

- Lūkesčiai, su kuriais kariai ateina į karinį vienetą, ir šių lūkesčių poveikis psichologiniam mikroklimatui bei elgsenai.
- Metodai, kuriuos taikydami vadai gali sistemingai vertinti psichologinį pasirengimą ir psichologinį mikroklimatą.
- Strategijos, kurias taikydami vadai gali nustatyti streso reakcijų požymius ir jas valdyti.
- Psichologinės paramos karių šeimoms galimybės.
- Kaip vadui kuo geriau išnaudoti psichologinės paramos specialistų galimybes.

8.1. Bendras supratimas

NATO simpoziumas ir karinių vienetų vadų apklausa akivaizdžiai parodė, kad karinių vienetų vadai norėtų gauti konkretesnės informacijos nei yra pateikta šiame vadove. Kiekvienai valstybei būdingos savitos tradicijos ir gyvenimo sankloda, todėl šiame leidinyje pasukta platesnių apibendrinimų keliu siekiant, kad čia pateikta medžiaga būtų aktuali kuo didesniai karinių vienetų vadų iš įvairių valstybių būriui. Jei vadams prireiktų konkretesnės informacijos apie jų karinėms pajėgoms teikiamą psichologinę paramą ir programas, jie turėtų kreiptis į savo šalies psichologinės paramos specialistus.

Nepaisant valstybių skirtumų, karinių vienetų vadai turėtų žinoti, kad net tarptautinėse operacijose, esant daugianacionaliniam kontingentui, tarp karinių vienetų vadų ir psichologinės paramos specialistų vyrauja bendras psichologinio pasirengimo ir paramos svarbos supratimas. NATO surengtoje karinių vienetų vadų apklausoje susirūpinimas išsakytas labai panašiais klausimais. Vadai nori, kad jų kariai būtų gerai psichologiškai pasirengę ir kariniame vienete vyrautų geras psichologinis mikroklimatas. Daugumos valstybių karinių vienetų vadai pripažįsta, kad tarptautinės operacijos metu vieneto kariai gali turėti sunkumų. Kariškas gyvenimas ne rožėmis klotas, tačiau jis teikia nemažą džiaugsmo. Geras karinio vieneto vadas jo tikrai į nieką neiškeis.

8.2. Literatūra

1. Cawkill, P., Adler, A., van den Berg, C., Arvers, P., Puente, J., & Cuvelier, Y. (2006 balandis). The Military Leaders Survey: NATO Military Leaders' Perspectives on Psychological Support on Operations. Pranešimas perskaitytas NATO TTO ŽVM-134 simpoziume „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vieneto vado strategijos sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimus“, Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).
3. Castro, C. A., Hoge, C. W. & Cox, A. L. (2006). Battlemind Training: Building Soldier Resiliency. Pranešimas perskaitytas NATO TTO ŽVM-134 simpoziume „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vieneto vado strategijos sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimus“, Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).
4. Novosad, O. & Stepo, P. (2006). The Military Leader's Role in Psychological Support During Deployment. Pranešimas perskaitytas NATO TTO ŽVM -134 simpoziume „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vieneto vado strategijos sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimus“, Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).
5. Castro, C. A., Adler, A. B., McGurk, D. & Thomas, J. L. (2006). Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat. Pranešimas perskaitytas NATO TTO ŽVM -134 simpoziume „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vieneto vado strategijos sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimus“, Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).
6. Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts in Organizations. Thousand Oaks: Sage publications
7. Castro, C. A. ir kolegos. Leader Actions.
8. Cawkill, P. ir kolegos. The Military Leaders Survey.
9. Castro, C.A., ir kolegos. Leader Actions.
10. Wiens, T.W., & Boss, P. (2006). Maintaining family resiliency before, during, and after military separation. In C.A. Castro, A.B. Adler, and T.W. Britt (Eds.). Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat. Volume III: The Military Family (pp. 30-33). Praeger Security International: Westport, CT.
11. Cammaert, P. C. (2006). Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader's Perspective. Pranešimas perskaitytas NATO TTO ŽVM -134 simpoziume „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vado strategijos sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimus“, Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).
12. Cotton, A. J. (2006). Techninio įvertinimo pranešimas NATO TTO ŽVM-134 simpoziumui „Žmogiškasis mastelis karinėse operacijose: karinio vado strategijos sprendžiant streso ir psichologinės paramos klausimus“. Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).
13. Ten pat. Briuselis, Belgija (balandžio 24-26, 2006).

**PSICHOLOGINĖS PARAMOS TEIKIMAS
VISUOSE TARPTAUTINĖS OPERACIJOS CIKLO ETAPUOSE**

Vado knyga-vadovas

2008 06 11. Užs. GL-248. Tiražas 1000 egz.

Lietuvos kariuomenės karo medicinos tarnyba.

Vytauto pr. 49 LT-44331 Kaunas.

Maketavo KAM Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba

Totorių g. 25/3 LT-01121 Vilnius.

Spausdino UAB „ARX Baltica“

Veiverių g. 142 B, Kaunas.