



Щ Сили
територіальної
оборони

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДРОЗДІЛУ ПОРАДНИК КОМАНДИРУ

Щ Сили
територіальної
оборони

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДРОЗДІЛУ ПОРАДНИК КОМАНДИРУ

**Посібник створено Командуванням
Сил територіальної оборони ЗСУ**

Якщо ви маєте унікальний досвід,
який може бути корисним іншим бійцям,
звертайтеся до нас:

телефон: + 38 066 248 10 47 (Signal)
електронна пошта: tsyvdtfd@gmail.com



ЗМІСТ

Вступ	4
1. Підвищуйте свою компетентність	5
2. Подбайте про особовий склад	6
3. Будьте чесним з особовим складом	7
4. Подавайте особистий приклад	7
5. Заохочуйте взаємодію	8
6. Працюйте з неформальними лідерами	9
7. Інформуйте	10
8. Залучайте кожного	11
9. Вирішуйте конфлікти	12
10. Дисципліна і покарання	13
11. Тренуйте! Тренуйте! Тренуйте!	14
12. Підтримуйте позитивну атмосферу	15
13. Підтримуйте групову ідентичність	16
14. Підтримуйте зв'язки з цивільними	17
15. Підтримуйте стійкість в бою	18
Ознаки стійкого підрозділу	19

ВСТУП

Чому один підрозділ в бою стійкіший, ніж інший? Що сприяє формуванню стійкості підрозділу та окремого військовослужбовця? Яким чином командир здатний підвищити стійкість підрозділу? Цей порадаєник має на меті відповісти на ці питання.

Військові підрозділи спираються на чітку ієрархію, правила та накази, які регулюють повсякденне життя та службу солдата. Але кожен командир знає, що лише вимог виконувати накази «згідно зі статутом» часто буває недостатньо. Умови бою вимагають більшого – готовності ризикувати та жертвувати собою. Цього неможливо досягти виключно дисципліною або патріотичними закликами.

Дисциплінованість, забезпеченість технікою та зброєю, рівень підготовки – важливі складові успіху під час бою. Проте ключовим фактором перемоги стає довіра до командира та побратимів. Отже, добре налагоджені відносини у військовому колективі є важливим ресурсом, який необхідно накопичувати та розвивати. Якщо підрозділ втрачає стійкість під час бою – це означає, що командир не виконав «домашнього завдання», не згуртував колектив. А вже під час бою працювати над формуванням довіри вже запізно. Отже, один з найважливіших обов'язків командира – постійно та наполегливо працювати над формуванням згуртованості.

1. ПІДВИЩУЙТЕ СВОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЬ

ЧОМУ?

- Очікування від командира завжди високі – він відповідає за все, що відбувається в підрозділі, особливо у важкі моменти.
- Особовий склад постійно оцінює ефективність командира та корегує свою довіру до нього і в бойових умовах, і в тилу.
- Перемоги завжди будуть спільними, а відповідальність за поразки часто перекладається саме на командира.
- Військовослужбовці готові ризикувати, якщо вважають накази та дії командира професійними, завдання – зваженими, свої жертви – виправданими, а ставлення до себе – небайдужим.

ЩО РОБИТИ?

- Будьте компетентним, постійно розвивайте свої навички та отримуйте нові знання, збирайте та вивчайте передовий бойовий досвід.
- Обґрунтуйте свої рішення. Тоді бійці сприйматимуть вас як професіонала.

2. ПОДБАЙТЕ ПРО ОСОБОВИЙ СКЛАД

ЧОМУ?

- Військовослужбовці, чиї базові потреби (їжа, вода, одяг, гігієна тощо) задоволені, почуваються впевненіше.
- Бійці довіряють командирі, якщо той відданий своєму підрозділу. Не залишає їх у важкі часи та відстоює інтереси бійців перед вищим командуванням.
- Боець відчуває міцний зв'язок з підрозділом, у якому дбають про кожного.

ЩО РОБИТИ?

- Дізнавайтесь чим живуть люди у вашому підрозділі та чого очікують від командира.
- Підтримуйте бійців у важкі часи.
- Дбайте про бійців свого підрозділу, сприймайте їхні проблеми як свої та намагайтесь допомогти.
- Облаштовуйте побут та дбайте про гігієну підрозділу у польових умовах.
- Дбайте про те, щоб бійці були забезпечені водою та їжею.
- Зробіть все, щоб воїни були одягнуті за сезоном та споряджені належним чином.
- Зробіть так, щоб особовий склад мав достатньо часу на фізичне та психічне відновлення після участі в боях.
- Не дозволяйте, щоб час відпочинку був стресовішим, ніж бойові виходи.
- Подбайте про те, щоб військовослужбовці мали особистий простір та час на себе.
- Не забувайте про поранених та їхні сім'ї, відвідайте їх, підтримуйте, не втрачайте з ними зв'язку.

3. БУДЬТЕ ЧЕСНИМИ З ОСОБОВИМ СКЛАДОМ

ЧОМУ?

- Командиру, який визнає право на помилки (своє і своїх бійців), вміє робити висновки з цих помилок, не перекладає власну відповідальність на інших, не намагається здаватись кращим, ніж він є, завжди більше довіряють. Поразки, втрати, складні ситуації є важливим джерелом для формування стійкості – вони дають безцінний досвід та визначають межі стійкості для кожного.

ЩО РОБИТИ?

- Чесно визнавайте свої помилки та робіть з них висновки.
- Чесно повідомляйте хороші та погані новини особовому складу.

4. ПОДАВАЙТЕ ОСОБИСТИЙ ПРИКЛАД

ЧОМУ?

- Командир, який є взірцем для своїх бійців, мотивує їх як під час навчань, так і під час бойових дій.
- Командир не може вимагати від своїх бійців більшого, ніж він робить сам. Йому потрібно демонструвати хоробрість, рішучість та готовність подолати перешкоди. У такому випадку солдат буде переконаний, що все під контролем та довірятиме командиру.

ЩО РОБИТИ?

- Навчайтесь і тренуйтеся разом з усіма. Будьте прикладом.
- Відвідуйте позиції, демонструйте зразок гідної поведінки в складних умовах.

5. ЗАОХОЧЬТЕ ВЗАЄМОДІЮ

ЧОМУ?

- Постійна взаємодія (між бійцями підрозділу, а також між бійцями та командиром) попри конфлікти, які іноді виникають, сприяє утворенню та зміцненню соціальних зв'язків в підрозділі.
- Взаємодія з людиною (спілкування, спільні дії) – найкращий спосіб вивчити її. Намагайтесь якомога краще вивчити своїх бійців.
- Чим більше бійці підрозділу знають один одного, спілкуються, виконують спільну роботу, тим згуртованішим стає підрозділ.
- Зростання згуртованості в підрозділі формує у бійців переконання, що разом вони сильніші, ніж поодиноці.

ЩО РОБИТИ?

- Створюйте ситуації та умови, за яких усі взаємодіють з усіма. Уникайте практики залучення до тренувальних завдань тільки бійців, які добре знають один одного – це призводить до формування декількох фракцій в колективі та зменшує злагодженість. Якщо кожен отримує досвід виконання тренувальних завдань, чергувань, колективних навчань з незнайомими бійцями, або з тими, з ким обмежено спілкується, підрозділу буде легше спільно виконувати бойові завдання.
- Залучайте особовий склад до спільних дій (тренування, чергування) та подій (від святкувань до поховань).
- Проводьте вільний час разом з бійцями, розповідайте про себе.
- Дізнавайтесь все про своїх бійців: їхні інтереси, переживання, життєві історії, очікування, досягнення.
- Демонструйте впевненість у своєму підрозділі і довіру до нього.

6. ПРАЦЮЙТЕ З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ

ЧОМУ?

- Командування в умовах бойових дій та після них не здійснює одна людина. Командир має спиратись на людей, які поділяють його погляди та підходи, підтримують і допомагають йому.
- Командир фізично не може контролювати все, що відбувається в підрозділі.
- Команда одноступенчових командирів, яка підтримує командира, створює критичну масу, що зміцнює колектив навіть за найскладніших обставин.

ЩО РОБИТИ?

- Сприяйте службовому зростанню військовослужбовців, які мають досвід та авторитет і підтримують бойовий дух в колективі.
- Регулярно збирайте молодших командирів підрозділу для обговорення поточної ситуації, отриманого бойового досвіду та для АПД (аналізу проведених дій).
- Формуйте «ядро» підрозділу, збирайте навколо себе одноступенчових командирів, людей, котрі мають схоже бачення того, як підвищити ефективність підрозділу.
- Використовуйте молодших командирів як «канал зворотного зв'язку». Отримуйте від них актуальну інформацію про настрої, очікування та проблеми в підрозділі.
- Делегуйте право на прийняття окремих рішень молодшим командирам, заохочуйте ініціативу та самостійність.
- Сприяйте підвищенню кваліфікації, навчанню та професійному зростанню молодших командирів у підрозділі.

7. ІНФОРМУЙТЕ

ЧОМУ?

- Боець завжди очікує, що командир знає більше, ніж він.
- Доведені до особового складу чітка мета та план дій сприяють впевненості військовослужбовців.
- Інформація є важливою складовою всіх процесів у військовому колективі – від підготовки до аналізу результатів бою.
- Своєчасно поінформований військовослужбовець ефективніший у бою і менше піддається стресу.

ЩО РОБИТИ?

- Інформуйте особовий склад.
- Дбайте про те, щоб кожен боець розумів наміри командира, всі мали спільне бачення мети та способів її досягнення.
- Діліться з бійцями вашими поглядами та думками щодо важливих подій (в тому числі за допомогою аналізу проведених дій (АПД)).
- Розповідайте, що далі сталося з тим, кого евакуювали з пораненням. Чи живий він, де знаходиться і в якому стані.
- Поширюйте новини про успіхи вашого підрозділу та інших підрозділів.

8. ЗАЛУЧАЙТЕ КОЖНОГО

ЧОМУ?

- Якщо солдат не бере участі в прийнятті рішень, важливих для підрозділу, не бачить та не спілкується з командиром, то не відчуває відповідальності за спільну справу.
- Військовослужбовці відчувають відповідальність за будь-який результат спільної роботи та розуміють свій внесок у спільну справу тільки у тому випадку, якщо знають свої обов'язки.
- Якщо командир помічає навіть найменший внесок у спільну справу, це формує подальше бажання бути «частиною команди» та долучатися до інших спільних завдань.

ЩО РОБИТИ?

- Залучайте кожного до роботи для досягнення спільного результату в залежності від його спроможностей, знань та навичок.
- Проводьте аналіз проведених дій (АПД). Обговорюйте все важливе, що сталося під час виконання завдань.

9. ВИРІШУЙТЕ КОНФЛІКТИ

ЧОМУ?

- Всі колективи стикаються з конфліктами. Це може бути пов'язано з адаптацією нових бійців, перерозподілом ролей та обов'язків всередині підрозділу, відпочинком та заохоченням, різним уявленням про відповідальність та розуміння того, які дії необхідні у конкретних ситуаціях.
- Виникнення конфліктної ситуації є нормальним явищем, в той час як невирішений конфлікт — це міна сповільненої дії, яка вибухне у найнесприятливіший момент.

ЩО РОБИТИ?

- Якщо ви відчуваєте напругу в підрозділі, спілкуйтесь з окремими бійцями чи з групами бійців, щоб з'ясувати причини.
- Переконайтесь, що ви спроможні владнати ситуацію самі.
- Якщо конфлікт не вдається вирішити самостійно, повідомте свого командира та залучіть спеціалістів (психологів, наприклад).

10. ДИСЦИПЛІНА ТА ПОКАРАННЯ

ЧОМУ?

- Військовий підрозділ буде ефективним тільки тоді, коли в ньому діятимуть чіткі правила, а бійці виконуватимуть накази командира.
- Дисципліна — надважлива складова військового життя, яка забезпечує стійкість та ефективність підрозділів.
- Дисциплінований військовослужбовець виконує наказ навіть якщо він йому не подобається.
- Дисципліна в підрозділі не виникає сама по собі. Вона вимагає значних зусиль командира.

ЩО РОБИТИ?

- Немає необхідності примушувати бійців «жити за статутом» цілодобово. Але стандарти та пріоритети повинні залишатись чіткими. Особовий склад повинен знати, що від нього очікує командування в різних ситуаціях.
- Система покарань та заохочень має бути чіткою, справедливою, зрозумілою та невідворотною. Дії військовослужбовців мають бути оцінені, а перехід «червоних ліній» — покараний. Найкраще, коли самі військовослужбовці будуть припиняти або запобігати порушенню дисципліни.
- Якщо ви когось попереджали про можливе покарання, то наступного разу його слід застосувати, інакше ваші слова не сприйматимуть серйозно.
- Перед тим як покарати когось за порушення дисципліни, з'ясуйте наскільки він розуміє причини покарання. Пояснійте, що причина саме в діях, які він вчинив, а не в персональному ставленні.
- Не підтримуйте дисципліну лише за допомогою покарання.
- Не використовуйте групових покарань. Встановлюйте причини порушень та винних осіб. Саме вони і мають бути покараними.
- Ніколи не принижуйте бійців та уникайте публічних покарань. Пам'ятайте: інші будуть асоціювати себе з тим, кого принижують (бо мають такий же статус), і це може вплинути на їхнє ставлення до вас.

11. ТРЕНУЙТЕ

ЧОМУ?

- Тренування не тільки формують навички та згуртовують особовий склад підрозділу, а й додають кожному бійцю впевненості. Чим краще підготовлені бійці, тим стійкішим буде підрозділ.
- Аеробні тренування (біг, марш, смуги перешкод) збільшують психологічну стійкість, оскільки нестача кисню – базовий стресор. Під час тренувань формуються відповідні реакції на стрес та розвивається стійкість до нього.
- Кросфіт-тренування формують витривалість, спритність, гормональну відповідь на помірний стрес.

ЩО РОБИТИ?

- Постійно тренуйте особовий склад. Навчайте саме тому, що знадобиться в бойових умовах. Тренуйте фізичну витривалість.
- Не забувайте про тренування психічної стійкості. Умови тренувань мають бути наближені до бойових, а кожен боєць повинен знати як надати першу психологічну допомогу собі та побратиму.
- Вправи не повинні бути «легкою прогулянкою». Кожне заняття повинне містити елемент стресу. Це має бути стрес, після якого виникає задоволення від виконання складного завдання. Але навіть невдоволення бійців частково працює на згуртованість.

12. ПІДТРИМУЙТЕ ПОЗИТИВНУ АТМОСФЕРУ

ЧОМУ?

- Позитивне мислення – важлива складова стійкості.
- Якщо навіть у найважчих ситуаціях командир налаштований позитивно, бійці відчують, що ситуація під контролем. Отже, все буде добре.
- Якщо бійці відчують, що командир контролює ситуацію, вони впевнені один в одному.
- Напруга в підрозділі значно зменшується, якщо командир визнає, що страх – це нормальна реакція на стрес і навіть жартує з цього приводу.
- Позитивний настрій у підрозділі під час та після бойових дій визначає стійкість у подальших стресових ситуаціях.

ЩО РОБИТИ?

- Обговорюйте з особовим складом бій та результати бою, успіхи й невдачі, а також втрати підрозділу. Такі обговорення повинні відбуватися за вашої участі та під вашим контролем.
- Пам'ятайте, саме ви відповідаєте за все, що сталося чи не сталося у вашому підрозділі. Будьте готовим першим прийняти труднощі чи критику і останнім – похвалу.
- Забезпечте регулярну роботу в підрозділі капеланів та психологів. Вони повинні регулярно працювати з вашими бійцями.
- «Ставте крапку» після закінчення кожної місії: збирайте бійців, дякуйте, кажіть, що ви пишаєтесь служити з ними.
- Будьте щедрими на визнання і похвалу – це два найпотужніших мотиватори.

Кожну людину є за що похвалити:

- за сміливість в бою;
- за досягнення впродовж дня або впродовж місяця;
- за командну роботу (визнання від колег);
- за навчальні досягнення;
- за найкращі ідеї чи вдосконалення;
- за підняття бойового духу побратимів.

13. ПІДТРИМУЙТЕ ГРУПОВУ ІДЕНТИЧНІСТЬ

ЧОМУ?

- Згуртованість та стійкість з'являються там, де кожне окреме завдання, яке виконує солдат, працює на загальну мету. Стійкий військовий колектив ефективно діє в ситуації, коли всі повинні «тримати корабель на плаву» та наглядати один за одним, бо відступати нікуди.
- Всі труднощі, які подолали бійці, стають колективним надбанням, історією підрозділу, якою може пишатись кожен боєць. Це не залежить від його залученості до подій.
- Якщо боєць відчуває, що він є частиною чогось більшого та пишається підрозділом і побратимами, з якими служить, то він готовий виконувати навіть складні накази та завдання.

ЩО РОБИТИ?

- Обговорюйте, пам'ятайте та фіксуйте історію вашого підрозділу: важливі етапи, перемоги, втрати, важливі події.
- Робіть так, щоб кожен, хто приєднується до підрозділу, вивчив його історію та став його частиною.
- Зберігайте фото- та відеоматеріали з підготовки, навчань та участі в бойових діях. Певна частина з них має поширюватись публічно — це дозволить бійцям отримати відгуки від суспільства та ще більше пишатись тим, що вони роблять.
- Розвивайте почуття групової ідентичності за допомогою таких речей, як девіз або символи приналежності (патчі підрозділу, футболки, наліпки на авто тощо).
- Призначайте наставників до нових військовослужбовців. Це допоможе їм швидше увійти в курс справ та зрозуміти ключові формальні та неформальні правила і бути прийнятими до колективу.

14. ПІДТРИМУЙТЕ ЗВ'ЯЗКИ З ЦИВІЛЬНИМИ

ЧОМУ?

- Сім'я та суспільство – це важливе джерело додаткового психологічного ресурсу для кожного військовослужбовця. Під час бойових дій їхнє значення для бійця зростає.
- Розуміння, що сім'я в безпеці та підтримує його додає бійцеві сили та впевненості.
- Ситуація у сім'ї, підтримка (чи відсутність підтримки) з боку суспільства можуть здаватись менш важливими, ніж тренування та навчання. Однак ці фактори серйозно впливають на психологічний стан бійця.

ЩО РОБИТИ?

- Дізнавайтесь якомога більше про сім'ї бійців: склад, імена членів родини, їхні життєві обставини.
- Створюйте зв'язки «сім'я-підрозділ»: організуйте допомогу сім'ям бійців та навпаки – залучайте членів сімей до допомоги підрозділу.
- Допмагайте пораненим та їхнім родинам, вшановуйте загиблих, підтримуйте зв'язок з їхніми сім'ями.
- Допмагайте громадам у місці розташування підрозділу. Будь-яка допомога важлива, головне – встановлення та підтримання зв'язків.
- Організуйте отримання допомоги від громад – домовляйтесь з місцевою владою, волонтерами та небайдужими громадянами.
- Під час отримання чи надання допомоги організуйте спільні заходи з залученням більшості бійців. Домовляйтесь про залучення бійців до святкування місцевих та національних свят. Організуйте зустрічі з місцевими громадами.
- Використовуйте наявні або створіть нові майданчики для спілкування військовослужбовців з цивільними. Створюйте можливості для того, щоб громади могли висловити вдячність вашим бійцям.

15. ПІДТРИМУЙТЕ СТІЙКІСТЬ В БОЮ

ЧОМУ?

- Вся діяльність підрозділу спрямована на виконання бойових завдань. Підготовка, тренування, забезпечення – все це для того, щоб підрозділ був ефективним та стійким.
- Кожна бойова ситуація є небезпечною, завжди трапляється багато неочікуваного, такого, чого не передбачиш. Слід наперед прийняти той факт, що виникнуть проблеми з комунікацією, інформуванням, логістикою, а також ставатиметься найгірше – будуть людські втрати.
- Яким би досвідченим та стійким не був підрозділ, кожен новий бій психологічно та емоційно впливає на солдатів і на командира – це щоразу іспит на стійкість.
- Завдання командира – зробити так, щоб кожен боєць опанував себе якнайшвидше. Сам або з допомогою інших.
- Справжня довіра будується під час випробувань.
- Небезпечний досвід, який переживають разом бійці й командир, є надважливою складовою побудови міцної довіри в підрозділі.
- Саме у стресових, надзвичайних ситуаціях вирішується, хто може бути справжнім лідером, а хто – ні.
- Люди довіряють тим, хто може зберігати спокій та впевненість і підтримувати інших. Контролювати поведінку інших можна тільки тоді, коли добре контролюєш себе.

ЩО РОБИТИ?

- Не виказуйте страху та відчаю перед своїми бійцями.
- Не припиняйте діяти. Якщо накрила «адреналінова хвиля», створюйте прості завдання для себе та для підпорядкованих солдатів, сержантів, офіцерів і добивайтесь виконання. Спочатку концентруйте на тому, що можете контролювати, що можна виконати і в чому можна досягти хоч маленької, але перемоги.
- Контролюйте те, що відбувається з особовим складом, сприймайте страх як нормальну реакцію на обставини. Дайте зрозуміти бійцям, що кожен має право боятись, але не дозволяйте їм припиняти дії.

- За першої можливості змінійте ваш план відповідно до змін обстановки, інформуйте про це особовий склад.
- Фокусуйтеся на позитиві (навіть на найменшому). Відслідковуйте настрій бійців, підбадьорюйте їх та себе.
- Розбивайте важкі завдання на дрібніші, прив'язані до часу й відстані («протриматись ще добу», «пройти ще 100 м» та ін.), створюйте перспективу — говоріть про те, що ви будете робити разом, коли все закінчиться.
- Пам'ятайте про межі можливостей кожного, не вимагайте від бійця більшого, ніж він може виконати.
- За необхідності використовуйте дихальні та фізичні вправи, щоб позбутись зайвої напруги.
- Додавайте слабких, втомлених бійців до тих, хто є активним, а занадто збуджених — ставте до спокійних. Постійно нагадуйте, що ми всі — «брати по зброї».

ОЗНАКИ СТІЙКОГО ПІДРОЗДІЛУ:

- Бійці впевнені в собі. Вони відчувають, що впливають на своє життя.
- Бійці впевнені в командирі та довіряють йому.
- Бійці впевнені в побратимах та довіряють їм.
- Всі поінформовані про завдання та ситуацію.
- Всі знають, що буде важко.
- Всі знають, що їх замінять.
- Кожен знає, що у разі необхідності про нього потурбуються.
- Бійці знають, що можуть звернутись за допомогою до командира та один до одного.
- Бійці фізично підготовлені та здорові.
- Бійці мали змогу відпочити.
- Бійці нагодовані, одягнені за сезоном, забезпечені необхідним.
- Кожен з бійців спокійний за свою сім'ю.
- Бійці відчувають підтримку та вдячність громади, суспільства.



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ:

Офіційний сайт Сил ТрО ЗСУ

tro.mil.gov.ua

Рекомендації з інформаційної гігієни:

github.com/sapran/dontclickshit

Інформаційний портал Сил ТрО ЗСУ:

sprotyvg7.com.ua/

Офіційна сторінка Сил ТрО ЗСУ в Facebook:

facebook.com/TerritorialDefenseForces