Biblioteka Policjanta Prewencji

Agnieszka Hanak
Anna Niezabitowska

PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA POLICJANTÓW PEŁNIĄCYCH SŁUŻBĘ POZA GRANICAMI KRAJU

(materiał dydaktyczny)

Według stanu prawnego na kwiecień 2013 r.

SŁUPSK 2013

Materiał opracowany w Zakładzie Ogólnozawodowym
Szkoły Policji w Słupsku

Redakcja merytoryczna: Tomasz Gid

Redakcja językowa i korekta: Grażyna Szot

Projekt okładki: Marcin Jedynak

Zatwierdzam i wprowadzam
do użytku jako materiał dydaktyczny

Kierownik
Zakładu Ogólnozawodowego

mł. insp. Jerzy Sadlak

Wydawnictwo Szkoły Policji w Słupsku
Słupsk 2013

Spis treści

Wstęp 5
1. Fazy funkcjonowania grupy, role grupowe, normy i przywództwo 7
2. Zróżnicowanie międzykulturowe, etnocentryzm, stereotypy i uprzedzenia 25
3. Stres pourazowy, zasady udzielania wsparcia po traumie 34
4. Symptomy i etapy samobójstwa, pomoc osobie zagrożonej samobójstwem 41
Zakończenie 59
Wykaz tabel 60
Wykaz rycin 60
Bibliografia 61

Ta strona jest pusta

Wstęp

Skąd pomysł na niniejszą publikację?

Szkoła Policji w Słupsku od kilkunastu lat, jako jedyna w Polsce, kształci policjantów do profesjonalnego pełnienia służby poza granicami kraju. Dobre przygotowanie policjantów i realizacja zadań na najwyższym poziomie zależą w znacznym stopniu od ich wiedzy psychologicznej i praktycznych umiejętności nie tylko funkcjonowania w odmiennej kulturze, ale również radzenia sobie w sytuacjach silnie stresujących, kryzysowych, gdy jedyne wsparcie udzielane jest przez kadrę dowódczą i policjantów funkcjonujących w ramach kontyngentu.

Prowadząc zajęcia na kursach specjalistycznych dla kadry dowódczej kontyngentów policyjnych i policjantów pełniących służbę w jednostkach Policji w ramach kontyngentów policyjnych, spotykamy się z różnymi pytaniami dotyczącymi praktycznych, psychologicznych aspektów pełnienia służby poza granicami kraju. Często podczas zajęć z praw człowieka i psychologii policjanci wykazywali żywe zainteresowanie treściami znacznie wychodzącymi poza obszar omawianej problematyki. Zgłaszali potrzebę poznania praktycznych umiejętności kształtowania grupy, sposobów działania w odmiennym kulturowo środowisku, wpływu stresu na funkcjonowanie psychofizyczne osoby, w tym na możliwość pojawienia się symptomów samobójczych. Dlatego chcąc zaspokoić oczekiwania policjantów, w rozdziale pierwszym omówiłyśmy elementy charakteryzujące każdy zespół zadaniowy z uwzględnieniem sytuacji krytycznych i zabiegów, które świadomie stosowane przyczyniają się do budowania poczucia jedności w zespole, przynależności do grupy i skupienia jej wokół zadań przewidzianych mandatem misji – tak, by zespół mógł nie tylko efektywnie działać, ale i potrafił wspierać się w sytuacjach kryzysowych związanych z podejmowanymi interwencjami, jak również funkcjonowaniem w sytuacji separacji od naturalnego źródła wsparcia – bliskich.

Funkcjonowanie w odmiennym kulturowo środowisku, interwencje wobec osób różniących się religią, zwyczajami, komunikatami pozawerbalnymi mogą powodować stres kulturowy, szczególnie u tych policjantów, którzy na misję wyjeżdżają po raz pierwszy. Stąd w rozdziale drugim pojawiła się problematyka dotycząca zróżnicowania kulturowego, omówiona została perspektywa patrzenia na odmienną kulturę przez pryzmat etnocentryzmu znacznie zakłócającego proces zrozumienia i szacunku dla dorobku odrębnej kultury. Mowa jest także o budowaniu mostu kulturowego poprzez unikanie stereotypów i uprzedzeń oraz nastawianie się na tolerancję, zrozumienie innych.

Każdy policjant pełniący służbę w ramach kontyngentów policyjnych ma świadomość ryzyka, które taka służba ze sobą niesie. Zagrożenie utraty zdrowia lub życia związane z interwencjami na terenie dotkniętym konfliktem to niewątpliwie najistotniejszy czynnik traumatyczny. Należy również zwrócić uwagę na inne stałe stresory mające wpływ na kondycję psychofizyczną policjanta: rozłą-

kę z bliskimi, odmienność warunków kulturowych, klimatycznych, konieczność stałego funkcjonowania w hermetycznej grupie. Z tego powodu w rozdziale trzecim opisana została problematyka reakcji na zdarzenie traumatyczne i zasady udzielania wsparcia po jego zaistnieniu.

Przeżywany stres, sytuacja urazowa mogą mieć wpływ na utratę lub zmianę poczucia własnej wartości, prowadzić do stanów lęku, depresji, a w konsekwencji do rozwoju syndromu przedsamobójczego. Potrzeba poznania możliwych działań profilaktycznych i symptomów samobójczych wywołuje na zajęciach pytania dotyczące tej problematyki. Cieszy nas poczucie odpowiedzialności za innych widoczne zarówno w zainteresowaniu tymi zagadnieniami kadry dowódczej, jak i podległych im na misji policjantów. Dlatego też w rozdziale czwartym kompleksowo zostały omówione zagadnienia dotyczące samobójstw: czym jest samobójstwo, stan psychiczny i zachowanie osoby nim zagrożonej, fakty i mity, sygnały ostrzegawcze, zasady udzielania pomocy osobie przejawiającej symptomy syndromu samobójczego.

Treści zamieszczone w skrypcie są na tyle uniwersalne, że mogą być wykorzystane przez wszystkich policjantów na co dzień kierujących grupą, jak również tych, którzy chcą poszerzyć swoją wiedzę i kompetencje w zakresie przedstawionej problematyki.

1. Fazy funkcjonowania grupy, role grupowe, normy i przywództwo

Dlaczego o procesie grupowym?

Dowódca kontyngentu ma za zadanie realizację celów określonych w Mandacie Misji przy współudziale grupy, której kierowanie zostało mu powierzone. Staje przed koniecznością uformowania zespołu, który efektywnie będzie działał w wielokulturowym społeczeństwie dotkniętym konfliktem. Tu każde zachowanie poszczególnych członków grupy ma znaczenie zarówno dla możliwej eskalacji konfliktu, jak również wizerunku państw ingerujących. Dowódca, by jasno określić standardy reakcji, zachowania się w służbie i poza nią, powinien być skutecznym formalnym szefem zespołu i nieformalnym liderem. Powinien rozwijać w sobie kompetencje i zdolności przewodzenia innym. Wymaga się od dowódcy wielu umiejętności. Aby grupa była efektywna w działaniu, trzeba ją odpowiednio zorganizować. Każda grupa jest żywym organizmem reagującym na zmiany, rozwija się w czasie. Na początku jest jak małe, niepewne siebie dziecko ciągle domagające się akceptacji i uwagi rodzica, by w końcowym efekcie rozwoju stać się pewną siebie autonomiczną osobą dorosłą. Proces ten może ułatwiać lub też utrudniać kierujący grupą. Zależy to od jego predyspozycji osobowościowych, oczekiwań wobec grupy, sposobu komunikacji, a także wiedzy na temat dynamiki procesu grupowego i mechanizmów psychologicznych rządzących zespołem. Na efektywność pracy zespołu ma wpływ tworzenie wysokiej jakości relacji grupowych, umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania naturalnego potencjału poszczególnych członków grupy, gdyż każdy z nich może odgrywać odmienną rolę w zespole. Zadaniem przywódcy/lidera z jednej strony jest umiejętność definiowania ról i jak najbardziej ich efektywne wykorzystanie w realizacji zamierzonego celu. Z drugiej strony znajomość ról i faz rozwoju grupy pomoże mu na świadome zarządzanie relacjami, kształtowanie prawidłowego klimatu interpersonalnego w grupie, który wpłynie na jakość wykonywanych zadań. Jest to niezwykle istotne w sytuacji konieczności stałego przebywania ze sobą członków grupy i wynikających stąd możliwych napięć, konfliktów i kryzysów.

Grupa

Grupą jest zbiór co najmniej dwóch – trzech osób współdziałających ze sobą charakteryzujący się wspólnym celem do osiągnięcia, trwałą strukturą i posiadający jednolity system norm. Członkowie zbiorowości sami siebie postrzegają jako grupę, dążą do realizacji wspólnych celów, korzystając z wypracowanych przez grupę sposobów działania. Zaletą pracy grupy jest to, że w realizacji zadania wiedza poszczególnych osób kumuluje się, indywidualne widzenia problemu powiększają możliwości jego rozwiązania czy też sposoby działania. Rozwiązania wypracowane przez zespół wpływają na większą akcep-

tację, motywację i zaangażowanie się w działanie na rzecz realizacji celu, do którego została powołana.

Autorzy różnych publikacji na temat funkcjonowania grupy jako elementy ją charakteryzujące wskazują:

1. Wielkość.
2. Role.
3. Status.
4. Relacje interpersonalne.
5. Spójność.
6. Interakcje.
7. Cele.
8. Normy.
9. Fazy życia grupy[1].

Wielkość grupy. C.K. Oyster stoi na stanowisku, że optymalna wielkość grupy zadaniowej powinna liczyć od czterech do sześciu członków[2]. Można wtedy w pełni wykorzystać kwalifikacje tworzących ją osób, gdyż im grupa jest mniejsza, tym łatwiej przechodzi ona przez kolejne fazy rozwoju i potencjalnie szybciej osiąga fazę działania/współpracy.

Status. M.E. Shaw określa status jako „prestiż przypisany pewnej pozycji"[3]. Grupa tworzy hierarchię, określając tym samym status osoby w grupie. Często zależy on od – postrzeganego przez grupę – nakładu pracy osoby w realizację celu grupowego. C.K. Oyster podkreśla, że brak porozumienia w zakresie statusu poszczególnych osób może stać się przedmiotem konfliktu. „Często dzieje się tak w przypadku, gdy jednostka uważa, że należy się jej bardziej zaszczytne miejsce w grupie niż to, które skłonni są jej ofiarować pozostali"[4]. Status osoby w grupie nie jest tożsamy z władzą czy też pełnioną formalnie funkcją przywódcy.

Relacje interpersonalne. Dobre relacje interpersonalne są podstawowym fundamentem istnienia grupy i jej produktywności w zakresie powierzonego zadania, celu. Zespół skonfliktowany, w którym dominują negatywne emocje, a komunikacja i koordynacja w zakresie realizacji zadania są zaburzone, nie ma szans na osiąganie pozytywnych wyników. Osoby siłą rzeczy są bardziej skupione na przeżywanych emocjach niż utrzymaniu standardów pracy czy twórczym podejściu do rozwiązania problemu.

Atmosferę pozytywnych relacji interpersonalnych buduje:

– zaufanie do innych rozumiane jako wiara w to, „że potrafimy przewidywać zachowanie innych i możemy na tym przewidywaniu polegać"[5],

---

[1] C.K. Oyster, *Grupy*, Poznań 2002, s. 27.

[2] Tamże, s. 29.

[3] M.E. Shaw, *Group dynamice: The psychology of small group behavior*, New York 1981, s. 271.

[4] C.K. Oyster, dz. cyt., s. 42.

[5] A. Kozak, *Proces grupowy*, Gliwice 2010, s. 32.

– spójność określana jako „siła pozytywnych więzi interpersonalnych opartych na zaufaniu i sympatii”[6].

Spójność. Badania S.P. Robbins wskazują, że grupa będzie cechowała się wysoką produktywnością, jeżeli jest spójna i oczekuje, że wspólny wkład w realizację celu przyniesie efekt. Osiągnie średnią produktywność, jeśli jej członkowie oczekują wysokich wyników, natomiast wzajemne relacje nacechowane są wzajemną niechęcią. Inną sytuacją osiągnięcia niewielkich efektów jest niska spójność grupy współistniejąca z brakiem oczekiwań efektów wspólnej pracy. Natomiast wysoka spójność w grupie nie ukierunkowanej na oczekiwanie jakichkolwiek efektów swojej pracy będzie powodowała niską efektywność pracy na rzecz rozbudowanych kontaktów interpersonalnych i życia towarzyskiego w grupie[7].

Korzyści wynikające z wysokiej spójności grupy, jak uważa C.K. Oyster:
– bardziej ożywiona komunikacja wewnętrzna,
– przyjazne relacje członków grupy i większa gotowość do współpracy,
– większy zakres wpływu członków grupy, podejmowanych poprzez nich działań,
– skuteczne osiąganie celów,
– poczucie większej satysfakcji z bycia członkiem grupy[8].

Spójność grupy powinna być świadomie kształtowana przez jej przywódcę. Podejmowane zabiegi powinny stwarzać okazję do wzajemnych kontaktów, poznania się wszystkich członków zespołu, ale również zwiększać atrakcyjność grupy, jej wyjątkowość, elitarność. Możliwe pomysły budowania spójności to emblematy, logo wyróżniające członków grupy, tworzenie kroniki wspólnych doświadczeń, wycieczek, pracy, wypoczynku. Dbanie, by takie doświadczenia z udziałem całej grupy miały miejsce w trakcie istnienia grupy. Innym zabiegiem jest stawianie wysokich wymagań dla potencjalnych członków, gdyż atrakcyjność grupy jest adekwatna do kosztów, jakie ponieśliśmy, by w niej funkcjonować. Również A. Kozak poruszając problematykę świadomych zabiegów podejmowanych w celu budowania spójności podaje praktyczne wskazówki dla kierującego grupą. Niektóre z nich:
– spójność powstaje, gdy uczestnicy zespołu mają poczucie wpływu na uczestnictwo w niej i realizowane zadania,
– przywódcę obowiązują te same zasady co całą grupę,
– wszyscy są angażowani w życie grupy i działania przywódcy,
– ważne jest tworzenie okazji i wspieranie interakcji między członkami grupy[9].

Zbudowanie spójnej grupy dla dowódcy kontyngentu z jednej strony jest ogromnie trudnym zadaniem ze względu na wielkość grupy. Z drugiej strony ma on łatwy dostęp do wszystkich uczestników misji zakwaterowanych w jednym

[6] Tamże, s. 31.
[7] C.K. Oyster, dz. cyt., s. 44.
[8] Tamże, s. 45.
[9] A. Kozak, dz. cyt., s. 32.

miejscu. Biorąc pod uwagę konieczność bycia ze sobą przez całą dobę przez okres od trzech do sześciu miesięcy i możliwych konfliktów, które z tego mogą wyniknąć, logiczne staje się zadbanie o dobre relacje i atmosferę w zespole.

Interakcje. C.K. Oyster spotkania grupowe dzieli na formalne, związane z koniecznością realizacji celów grupy i nieformalne służące kontaktom towarzyskim.

Cele. Grupa jest tworzona po to, by zrealizowała określony cel. Jego atrakcyjność wpływa na motywację do uczestnictwa w grupie. Oprócz celu formalnego każdy uczestnik wnosi do zespołu swoje cele osobiste, nieformalne, które mogą wzmacniać pracę grupy albo ją utrudniać, czy wręcz niszczyć. Gdy w zespole znajdzie się kilka osób nieidentyfikujących się z celami, mogą one stworzyć antygrupę działającą przeciw celom grupowym. Mogą doprowadzić lub przyczynić się do rozpadu grupy.

Jeżeli jest to możliwe, grupa powinna sama określać sobie cele do realizacji, gdyż są one wtedy samorzutnie akceptowane i wzrasta gotowość grupy do przezwyciężania trudności, niż ma to miejsce w przypadku celów narzucanych odgórnie[10].

Normy. Normy grupowe określają standardy oczekiwanego zachowania osób w grupie. Ułatwiają osiągnięcie celu, utrzymują istnienie i spójność grupy. Zapewniają poczucie bezpieczeństwa i określają wyraźne granice między tym, co dozwolone, a co niedopuszczalne. Normy mogą być narzucone przez organizację – mają wtedy **charakter formalny** – i np. odnosić się do zasad działania. Tworzą się również w procesie interakcji między członkami grupy i wówczas mają **charakter nieformalny**.

W tej samej grupie, jak podkreśla M. Argyle, z reguły funkcjonują zarówno normy o charakterze formalnym, jak i nieformalnym. Pierwsze są związane ze standardami realizacji zadań określonych w Man-dacie Misji. Drugie będą regulowały zasady relacji między osobami w grupie, spędzania czasu wolnego, postawy wobec realizowanego zadania, stosunek kadry kierowniczej, słownictwa, ubioru i itp. W każdej grupie te normy są nieco inne.

Na proces ich powstawania mają wpływ osoby dominujące, nieformalni liderzy, często osoby posiadające już doświadczenie wcześniejszego pobytu na misji. Zarówno normy wytworzone drogą wzajemnej komunikacji, jak i te narzucone z zewnątrz będą wywierały wpływ na zachowanie członków grupy. Nie zawsze jest to wpływ pozytywny. Presja przystosowania się do grupy, w której zostały wykształcone niepożądane przez dowódcę normy, może zmniejszyć zdolność krytycznego myślenia, podejmowania właściwych decyzji, a negatywne nastawienie do sposobu realizacji zadania wręcz stworzyć sytuację zagrożenia życia czy zdrowia dla innych funkcjonariuszy[11]. Dlatego warto, by kadra

[10] C.K. Oyster, dz. cyt., s. 49.

[11] S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa 2007, s. 396.

dowódcza kontyngentu aktywnie włączała się w proces tworzenia się norm formalnych i nieformalnych.

Zasady tworzenia norm

Normy powinny być wypracowane i zaakceptowane przez wszystkich członków grupy. Wpływa to na większe prawdopodobieństwo ich przestrzegania związane z poczuciem wewnętrznej odpowiedzialności za to, co sam stworzyłem i do czego się zobowiązałem. Zasady funkcjonowania grupy powinny być sformułowane w sposób pozytywny, konkretny (jednoznacznie zrozumiały dla wszystkich), zaakceptowane przez wszystkich, spisane i wywieszone w widocznym miejscu tak, by można było się do nich w każdej chwili odwołać. Ustalane zasady mogą ulegać modyfikacjom w zależności od pojawiających się potrzeb grupy. Poniżej zaprezentowano przykład właściwie i nieprawidłowo sformułowanych zasad grupowych.

Tabela 1. Przykład nieprawidłowo i poprawnie formułowanych zasad przyjętych w grupie

Nieprawidłowo sformułowane zasady w grupie	Prawidłowo sformułowane zasady w grupie
Nikogo nie krytykujemy	Każdy ma prawo do własnego zdania
Nie obrażamy siebie nawzajem	Szanujemy siebie nawzajem
Nie atakujemy siebie słownie	Stosujemy komunikat typu „Ja…”
Nie wychodzimy sami poza jednostkę	Poza jednostką poruszamy się w grupach 4–5-osobowych

Źródło: opracowanie własne.

Fazy życia grupy. Nie możemy patrzeć na podległy nam zespół tylko przez wymiar zadaniowy, ale również przez wymiar społeczny. Ponieważ grupę tworzą ludzie, zatem interakcje społeczne są fundamentalną częścią funkcjonowania grupy. Mało tego, klimat grupy wynikający z jakości tych interakcji może w znaczniej mierze przesądzić o jakości realizacji powierzonego zadania. Każda grupa niezależnie, w jakim celu została utworzona, ma swój charakter formalny i nieformalny. Formalny wiąże się z jasno określonymi zasadami funkcjonowania organizacji (np. regulaminy, język, ubiór, zasady komunikowania się przełożonych z podwładnymi, zasady działania, mechanizmy kontroli). Nieformalny aspekt życia grupy to relacje interpersonalne, podejmowanie ról wynikających z indywidualnych predyspozycji, kompetencji, a nie formalnego powierzenia. Wszyscy z doświadczenia bycia w różnych grupach czy to szkoleniowych, czy to pracowniczych wiemy, że relacje nieformalne determinują większość zacho-

wań, realnie oddziałują na atmosferę pracy. Decydują o tym, czy czujemy się w grupie dobrze, czy nie.

Każda istniejąca grupa w swoim funkcjonowaniu podlega pewnym widocznym prawidłowościom rozwoju. Do opisu faz rozwoju grupy stworzono wiele modeli teoretycznych. B.W. Tuckman i M.A. Jensen wyróżnili pięć etapów rozwoju grupy: formowanie, rozruchy, ustalenie norm, działanie, rozpad[12]. Inną propozycją jest model A. Cohena, który również składa się z pięciu etapów: deklaracji członkostwa, wyłaniania subgrup, konfrontacji, zaznaczania różnic indywidualnych, współpracy[13]. A. Cohen w odróżnieniu od B.W. Tuckmana i M.A. Jensena podzielił okres formowania na dwa etapy, podkreślając tym samym istotę zachodzących zmian jakościowych w funkcjonowaniu zespołu, ale nie uwzględnił fazy rozwiązania grupy. Kolejnym modelem jest propozycja K. Vopela, który nadając nazwy poszczególnym fazom, odzwierciedlił dominujące potrzeby grupy na danym etapie jej rozwoju.

Tabela 2. Porównanie faz rozwoju grupy w teorii B.W. Tuckmana i M.A. Jensena, A. Cohena i K. Vopela

Model B.W. Tuckmana i M.A. Jensena	**Model A. Cohena**	**Model K. Vopela**
Formowanie	Deklaracja członkostwa	Orientacja
	Wyłanianie subgrup	
Rozruchy	Konfrontacja	Konfrontacja i konflikt
Ustalanie norm	Zaznaczanie różnic indywidualnych	Konsensus, współpraca i kompromis
Działanie	Współpraca	Integracja osobistych potrzeb i wymagań stawianych przez zadanie grupowe
Rozpad		

Źródło: opracowanie własne.

Formowanie/deklaracja członkostwa/orientacja

Nowo tworząca się grupa skupia członków o zróżnicowanych kwalifikacjach zawodowych, predyspozycjach osobowościowych, doświadczeniach uczestnictwa w innych grupach. Na początku dominujący wpływ na zachowania uczestników wywiera potrzeba orientacji i związane z nią poczucie niepewności, lęku. Podczas procesu formowania członkowie grupy mają zróżnicowane oczekiwania dotyczące tego, co się będzie działo, kim są inni, jakie zadania mają realizować. Obserwując i zbierając informacje o pozostałych osobach, dokonują oceny innych jako potencjalnych przyjaciół, współpracowników. Dążą do uzyskania informacji, jakie zachowania są dopuszczalne w grupie i oczekiwane przez

[12] C.K. Oyster, dz. cyt., s. 82.
[13] Tamże, s. 82.

formalnego lidera grupy. Dokonana ocena może być obarczona negatywnym wyobrażeniem roli przywódcy, błędami wynikającymi ze stereotypów i wcześniejszych doświadczeń bycia w grupie. Sposób zachowania się w tej fazie został bardzo trafnie określony przez K. Vopela: „mamy skłonność do tego, by:

- czuć się niekompetentnymi, ale nie pokazywać zwątpienia w siebie samego,
- poruszać się na ślepo i jednocześnie sprawiać wrażenie, że czujemy się zupełnie pewni siebie,
- być krytycznym i agresywnym oraz pokazywać się z możliwie jak najbardziej przyjaznej i przyjemnej strony,
- dowiedzieć się, jakie reguły gry tutaj obowiązują, jak się trzeba ubierać, jak mówić, jakiego słownictwa używać,
- nadawać strukturę nieprzejrzystej sytuacji, przypinając pozostałym uczestnikom etykiety (zarozumialec… intelektualista… depresyjny…), tak, aby możliwe było ich wygodne przyporządkowanie i przeciwstawienie im naszego repertuaru zachowań,
- zastanawiać się nad tym, czego inni od nas oczekują,
- żądać od innych, by dawali nam wskazówki i instrukcje tak, byśmy nie musieli przejmować odpowiedzialności w ogóle lub tylko w minimalnym stopniu,
- zadawać sobie pytania, jaką cenę musimy zapłacić za przynależność do tej grupy i czy inwestycja ta będzie się opłacała,
- orientować się na prowadzącego lub innego uczestnika, aby otrzymać od nich dowód wsparcia i akceptacji”[14].

Niektórzy, by zredukować odczuwany lęk, podejmują próby kontrolowania sytuacji, jednak przeważająca część uczestników jest cicha, ukierunkowana na prowadzącego, podejmuje role zależnościowe, podporządkowujące się. Kierujący grupą postrzegany jest jako dobry i potężny protektor, funkcjonuje przekonanie, że dopóki jest z grupą, wszystko będzie w porządku.

Poczucie niepewności znajduje również swoje odzwierciedlenie w tematach rozmów skoncentrowanych na przeszłości, teraźniejszości i byle dalej od tego, co się dzieje w grupie tu i teraz, od przeżywanego lęku i niepewności. Często pojawia się narzekanie na świat, życie, pracę. W zakresie realizacji zadania grupa dąży do identyfikacji i zrozumienia celów, określenia metod ich realizacji, natomiast produktywność w tej fazie jest niska.

Rolą lidera formalnego grupy jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, zadbanie o włączenie w zespół każdej osoby. Służy temu zadbanie o integrację grupy, dobrą atmosferę, określenie zasad funkcjonowania, odpowiedzenie na pytania i wątpliwości. Na poziomie zadaniowym – sprecyzowanie celów, zadań, podział obowiązków, określenie zasad oceny efektywności pracy. Przydzielane zadania mają przede wszystkim służyć okazji do interakcji i wzajemnego poznania się nie tylko na płaszczyźnie zadaniowej. Tworzeniu spójności grupy, budowaniu poczucia bezpieczeństwa będzie sprzyjała np. rotacja ludzi w zespo-

[14] K. Vopel, *Poradnik dla prowadzących grupy*, Kielce 2003, s. 128.

łach zadaniowych, która pozwoli na wzajemne poznanie wszystkich osób. Na tym etapie w wielu sytuacjach lider musi działać dyrektywnie, gdyż grupa nie jest jeszcze gotowa do samodzielnych decyzji, np. wskazując lidera podgrupy zadaniowej, określając metodę realizacji zadania, wskazując członków wyłanianej podgrupy, określając oczekiwane rezultaty. Grupa również obserwuje lidera w zakresie tego, czy reaguje i w jaki sposób na łamanie ustalonych norm, przekraczanie granic. Słaby, nieefektywny lider frustruje grupę, nie zapewnia komfortu pracy, nie scala grupy wokół zadania. W związku z tym nie powinien być zaskoczony nastawieniem poszczególnych członków grupy na realizację celów osobistych, postawy obronne czy wręcz agresywne w sytuacji konieczności realizacji przydzielonego zadania. „Dopóki relacje i role w grupie nie zostaną jasno ustalone, interakcje społeczne pochłaniają tyle energii, że niewiele jej zostaje na realizację wspólnych przedsięwzięć”[15].

Wyłanianie subgrup

W modelu A. Cohena istotnym procesem na etapie formowania się grupy jest tworzenie się subgrup. Osoby o podobnych poglądach, zainteresowaniach, tej samej profesji czy płci szukają swojego towarzystwa. Obecność podobnych do nas na tym etapie daje poczucie bezpieczeństwa, spokoju. Warto, by lider podczas kontaktu z zespołem podobieństwa pokazywał, podkreślał, np. „widzę, że macie podobne doświadczenia, macie poczucie humoru, interesujecie się tą samą problematyką”. Etap subgrup kończy się pojawieniem koalicji w zespole.

Rozruchy/konfrontacja/konfrontacja i konflikt

Grupa po ustaleniu norm, osiągnięciu względnej spójności i poczucia bezpieczeństwa zaczyna dostrzegać różnice i kwestionować normy, władzę i styl zarządzania dowódcy. Tematami dyskusji w grupie stają się niedostatki członków grupy, niepowodzenia, metody wykonywania pracy, zakresy decyzji, które powinny być podjęte, sposoby sprawowania kontroli. Dochodzi, często nie wprost, do narzekań na dowodzącego. Uczestnicy zaczynają reagować na dowódcę wrogością i złością, siebie nawzajem krytykują. Grupa musi „powalczyć”, by mogła dojrzeć, stać się samodzielną i efektywną w działaniu. Bywa, że „deleguje” osobę, by sprawdziła, atakując lidera, czy pozwala on mówić o złości. W tej sytuacji reakcja lidera albo grupę zahamuje w aktywności (lider odpowiedział agresją), albo przerazi i zachęci do jego ochrony (lider okaże słabość, np. wychodzi z sali, nie konfrontując się z problemem). Dowódca w takich sytuacjach powinien zachować dystans, nie stosować odwetu, bo to, co się dzieje, jest naturalnym etapem rozwoju. By wyłoniły się różnice będące źródłem konfliktu, musiało w grupie zaistnieć zaufanie. Pojawiające się konflikty są dla kierującego grupą sygnałem rozwoju zespołu. Ale nie powinien on stać i biernie przyglądać się agresji wewnątrz grupy. Obrażeni, rozgniewani na siebie człon-

[15] C.K. Oyster, dz. cyt., s. 84.

kowie grupy nie będą efektywnie pracować. Dowódca powinien nazywać to, co się dzieje. Rozmawiać w tonie rzeczowym, odwołując się do faktów, konkretnych zachowań, np. „Rozumiem, że masz wątpliwości, że zrobiłbyś to w inny sposób. Widzę, że jego zachowanie cię złości". Rolą lidera jest modelowanie i wskazywanie oczekiwanych sposobów wyrażania emocji gniewu, złości, niezadowolenia w sposób nienaruszający godności i granic innych osób. Zmniejszanie widocznej polaryzacji w postawach, emocjach, proponowanych sposobach działania na rzecz realizacji zadania. Promowanie kompromisu i współpracy, mobilizacja zespołu do działania i angażowania się w podejmowanie decyzji. Jeśli tego nie będzie robił, drobne konflikty z czasem przybiorą na sile w postaci mikrospołecznego huraganu. Jego skutki w zamkniętej społeczności, wyizolowanej od rodzinnego środowiska i wsparcia mogą być katastrofalne. W tej fazie istnieje często potrzeba odwoływania się do norm wypracowanych przez zespół. Warto zatem zadbać, aby normy ujmowały zasady tworzenia komunikatów kierowanych do innych i uwzględniały prawo do własnego zdania, krytyki opinii czy zachowania, a nie samej osoby.

Wewnątrz grupy trwa konflikt, który wynika z potrzeby określenia siebie, swojego miejsca w zespole, roli w realizacji celu, ochrony własnych granic. Wielu uczestników o dużym doświadczeniu, wysokich kwalifikacjach zawodowych chciałoby uzyskać większy wpływ na funkcjonowanie grupy, realizowane cele. Pojawiające się zadania i problemy ich realizacji stają się okazją do wypróbowania własnej siły, określenia możliwości osobistego wpływu na decyzję grupy, swojej pozycji poprzez skupienie się bardziej na przeforsowaniu własnego zdania niż racjonalnym myśleniu nad zadaniem do wykonania. Tworzy to, podczas dyskusji, sprzyjający klimat dla polaryzacji grupy. Pojawiają się podgrupy osób myślących podobnie, a dyskusja przebiega na zasadzie my – wy. Z drugiej strony grupa zyskuje świadomość, że pojawiające się spory nie muszą stanowić zagrożenia dla istniejących relacji interpersonalnych.

W zakresie ról grupowych na tym etapie zostają zrewidowane poglądy na temat pozostałych osób, porzucane jest myślenie stereotypowe ukształtowane pod wpływem pierwszego wrażenia. Stają się widoczne role zadaniowe.

Etap ten nie zawsze jest wyraźny i burzliwy. Jeśli grupę tworzą osoby, które bez problemu potrafią wyrażać własne emocje, nie raniąc innych, wówczas pojawiające się konflikty będą rozwiązywane naturalnie i swobodnie.

Ustalanie norm/zaznaczanie różnic indywidualnych/konsensus, współpraca i kompromis

Po tej fazie grupa będzie działać bez konieczności zawieszania się na dowódcy. Wyłania się wewnętrzna struktura grupy. Podział zadań uwzględnia osobiste kwalifikacje i predyspozycje do ich realizacji. Pojawia się lider nieformalny. Wcześniejsze emocje zostają zintegrowane, a na plan pierwszy wysuwa się zadowolenie z przynależności do grupy i funkcjonowania w niej. Otwarty poziom komunikacji, tolerancja dla cudzej odmienności, poczucie bycia akcep-

towanym pozwalają na wyrażanie osobistych potrzeb bez lęku. Rywalizacja ustępuje współpracy. Każdy jest zainteresowany prawidłowym funkcjonowaniem zespołu, ponieważ staje się on atrakcyjny. Wszyscy czują się niezwykle blisko ze sobą. Grupa postrzegana jest jako jedność, której siła może wzbogacić warsztat pracy, ułatwić realizację zadań i codzienne funkcjonowanie zależnych od niej członków. Grupa czuje się potężna, ma poczucie, że jako jedność może wiele osiągnąć. Stara się zapewnić każdemu możliwość osobistego rozwoju, wspiera, radzi i nagradza. Odczuwana atmosfera harmonii, ciepła powoduje, że grupa unika tematów, które mogłyby ją zaburzyć, zainicjować konflikt. Harmonia i poczucie euforii w grupie oparte są na zaprzeczaniu wszystkiemu, co negatywne, co może spowodować konflikt. Z czasem pojawia się dysonans pomiędzy rzeczywiście odczuwanymi emocjami a tymi okazywanymi na zewnątrz. Grupa traci na swej spójności i atrakcyjności, gdyż jej członkowie spostrzegają, że ten sposób funkcjonowania nie sprzyja ich rozwojowi. Brak możliwości rywalizacji prowadzi do monotonii, pasywności w pracy.

Na poziomie realizacji zadań grupa wymienia informacje, pomysły, propozycje działania. Wypracowuje standardy pracy, potrzebne środki, metody. Członkowie opierając się na wiedzy grupy, zwiększają swoje kompetencje zawodowe i osobiste. Grupa działa. Rolą dowódcy w tej fazie jest delegacja większej liczby obowiązków i odpowiedzialności za realizowane cele, wspieranie kreatywności, grupowych form podejmowania decyzji oraz monitorowanie efektów pracy. Powinien być również świadomy, że okres harmonii, kompromisów oraz unikania rywalizacji i konfliktów może spowodować pojawienie się syndromu myślenia grupowego. Prowadzi on do obniżenia zdolności krytycznego myślenia. Grupa odrzuca wszelkie informacje sprzeczne z jej opinią, co może wpłynąć na podjęcie błędnej decyzji i katastrofalne w skutkach działanie. Paradoksalnie decyzje podjęte przez grupę, oparte na kumulacji wiedzy jej członków powinny stanowić najlepsze rozwiązanie problemu, a powodują błędy będące skutkiem odrzucenia indywidualności spostrzegania problemu na rzecz jednomyślności grupy, jej atrakcyjności. Myślenie grupowe zależne jest w dużej mierze od tego, jak spostrzegani są jej członkowie. Gdy ludzie się w grupie lubią, gdy mają ze sobą dobry kontakt, to wzmacniają się nawzajem, swoją wiedzę, mają wysokie kwalifikacje i postrzegają siebie nawzajem jako autorytet, dążą w kontakcie do eliminacji różnic w opiniach, przez co mogą podejmować błędne decyzje i działania. Badania prowadzone w Skandynawii, na które powołuje się C.K. Oyster, wykazały, że prawdopodobieństwo pojawienia się myślenia grupowego występuje w grupach homogenicznych pod względem płci, pochodzenia i światopoglądu członków. Można zadać pytanie, jak można temu przeciwdziałać. Ważna jest świadomość tego, co się dzieje w podległym zespole, monitorowanie zleconej pracy, wywołanie konfliktu poprzez wprowadzenie nowej osoby do zespołu, która podważy istniejące opinie, pobudzi do krytycznego myślenia.

Działanie/współpraca/integracja osobistych potrzeb i wymagań stawianych przez zadanie grupowe

Aktywność grupy służy realizacji zadania, do którego została powołana, a ustanowione relacje interpersonalne służą zaspokojeniu psychospołecznych potrzeb poszczególnych członków grupy. Zespół cechuje duża dojrzałość, samodzielność w działaniu, gotowość do radzenia sobie z trudnymi zadaniami. Obszary potencjalnych konfliktów zostały zdefiniowane podobnie jak sposoby radzenia sobie z nimi. Grupa osiąga wysoką produktywność, a podział pracy dokonywany jest pod kątem posiadanych kompetencji. Rola lidera staje się przechodnią i pełniona jest w danym momencie przez osobę, która najlepiej z niej się wywiąże przy realizacji określonego zadania. Na tym etapie lider, uwzględniając doświadczenie poszczególnych osób, może delegować nadzór nad realizacją określonych zadań, wspierać, udzielać informacji zwrotnych, nagradzać.

Rozpad

Grupy mogą kończyć swoje funkcjonowanie planowo lub w sposób niezaplanowany. Przywódca grupy powinien przypominać o zbliżającym się końcu jej funkcjonowania. Ułatwia to akceptację końca współpracy, pozwala na powolne psychiczne się wycofywanie z aktywności grupy. Według K. Vopela formalne rozwiązanie istnienia grupy powinno być połączone z uroczystym pożegnaniem. Stworzeniem okazji do podziękowania za wspólną pracę, możliwością omówienia zespołowych czy indywidualnych osiągnięć, decyzji o kontynuowaniu zawiązanych znajomości, przyjaźni.

Nagły rozpad grupy może spowodować szok, poczucie niedokończenia zadania, w które grupa się zaangażowała. Może również sprawić, że osoba przekreśli wszystko, czego się nauczyła i doświadczyła w grupie.

Przebieg rozwoju grupy przebiega sekwencyjnie. Każdy etap wynika z poprzedniego i jest na nim budowany. Rozwój grupy przygotowuje zespół do fazy działania – największej samodzielności i produktywności. Przeskoczenie któregoś z etapów wpływa negatywnie na zdolność zespołu do efektywnego wykonania zadań. Przy każdej istotnej zmianie (składzie, kierownictwie, celach, procedurach itp.) zespół od nowa przechodzi przez cykl wszystkich etapów**.**

Rola grupowa/typologia ról grupowych

Podejmując działanie w grupie, mniej lub bardziej świadomie podejmujemy jakąś rolę. Nasze cechy, zachowanie, predyspozycje, oczekiwania, przyzwyczajenia czy wcześniejsze doświadczenia wyróżniają nas spośród innych członków zespołu i tym samym delegują do zajęcia określonej pozycji. Mają na nią również wpływ oczekiwania grupy wobec nas czy pełnione dotychczas funkcje. W grupie może powstać wiele ról, które mogą być efektywnie wykorzystane do realizacji powierzonego zadania.

Tworzone relacje interpersonalne wynikające z odgrywanej roli będą miały też istotny wpływ na atmosferę panującą w zespole, co przy konieczności stałego przebywania ze sobą, w warunkach izolacji od rodziny, kraju, pełnej swobody przemieszczania się jest niezwykle ważne. Dlatego dowódca kontyngentu i podległa mu kadra kierownicza powinni dążyć do identyfikacji ról poszczególnych osób, zarówno świadomego ich wykorzystania w realizacji zadań służbowych, jak i tworzenia dobrego klimatu grupowego. Ich znajomość pozwala kierującemu grupą na przewidzenie tego, co może dziać się w danej sytuacji, jak reagować wobec osób podejmujących destruktywne zachowania w grupie, kiedy pozwolić na samodzielne poradzenie sobie z problemem.

Powołując zespół do realizacji określonego celu, stajemy przed koniecznością rozdzielenia zadań i obowiązków, powierzenia stanowisk kierowniczych. Z reguły w takich sytuacjach kierujemy się wiedzą i kwalifikacjami osoby. Jednak czasami pojawia się problem, gdy idealna pod względem merytorycznym osoba nie potrafi kierować czy też współpracować z zespołem podległych jej ludzi. Współczesna nauka podkreśla, że „osoby wyznaczone do określonych zadań różnią się między sobą pod względem ról pełnionych w zespole, podczas gdy spełniane przez nie funkcje są – bądź powinny być – takie same”[16]. Jeśli więc pełniona rola nie idzie w parze z wymaganiami powierzanej funkcji, istnieje duże ryzyko, że osoba na danym stanowisku sobie nie poradzi. Będzie to miało wpływ na stopień i jakość realizowanego celu, ale również może wpłynąć na relacje interpersonalne w grupie, dysharmonię, konflikt. Warto, więc nie tylko posiadać wiedzę na temat ról pełnionych w zespole, ale też świadomie ją wykorzystywać do realizacji celów, do których grupa została powołana.

Pojęcie roli grupowej, niezależnie od autora definicji, jest związane z indywidualnymi predyspozycjami do podejmowania określonych zachowań w grupie[17]. Obejmować będzie zarówno określone kompetencje w zakresie realizacji zadania i wówczas mówimy o roli zadaniowej, jak i wymiar społeczny funkcjonowania osoby w zespole, gdyż każdy uczestnik, według R.W. Griffina, dostarcza wsparcia społecznego i emocjonalnego innym członkom grupy.

Role grupowe tworzą się w wyniku komunikacji pomiędzy uczestnikami zespołu. Ewaluują one wraz ze zmieniającą się rzeczywistością, nowymi zadaniami i dynamiką procesu grupowego. Każda rola niesie ze sobą mocne i słabe strony. Może przyczyniać się do eskalacji frustracji, konfliktów w zespole albo rozwoju i satysfakcji bycia w grupie.

Według R.M. Belbina tworząc grupę do realizacji zadania, warto zadbać, by pojawiły się w niej osoby, których potencjał wpłynie na efektywność pracy. Rozdzielić zadania tak, by członkowie zespołu w maksymalnym stopniu wykorzystywali swoje umiejętności. Decydując się na powierzenie określonych funkcji, zadań do realizacji, powinniśmy rozpatrzeć, jakich umiejętności i wiedzy

[16] R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2008, s. 41.
[17] S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, dz. cyt., s. 468.

specjalistycznej wymaga realizacja celu, czy jego osiągnięcie wymaga współpracy wielu osób, jaki jest udział danej roli w jego realizacji, kto odgrywa potrzebne nam role, czy te osoby są w stanie współpracować ze sobą – zwiększy to szansę konstruktywnej pracy. Trzeba również pamiętać, że każda rola niesie ze sobą mocne i słabe strony. Wspólne działanie powoduje wzajemne ich uzupełnianie się.

Tabela 3. Role zadaniowe w zespole

Rola	Wkład w pracę zespołu	Dopuszczalne słabości	Niedopuszczalne słabości
myśliciel	twórczy, z wyobraźnią, postępowy, rozwiązuje trudne problemy	pomija szczegóły, zbyt zajęty, by efektywnie się porozumiewać	obstaje przy swoich pomysłach, gdy współpraca z innymi mogłaby przynieść lepsze rezultaty
poszukiwacz źródeł	ekstrawertywny, entuzjastyczny, komunikatywny, bada możliwości, nawiązuje kontakty	zbyt optymistyczny, traci zainteresowanie z chwilą, gdy mija pierwszy entuzjazm	zawodzi osoby, zapomina o dotrzymywaniu umów
koordynator	dojrzały, pewny siebie, dobry przewodniczący, określa cele, zachęca do podejmowania decyzji, trafnie przydziela zadania	może być postrzegany jako manipulator, w swojej pracy wyręcza się innymi	uważa, że jemu należą się pochwały za wysiłek całego zespołu
lokomotywa	stawia przed zespołem wyzwania, dynamiczny, potrzebuje presji, jest odważny i zdeterminowany w pokonywaniu przeszkód	może prowokować innych i ranić ich uczucia	nie umie ratować sytuacji dobrym humorem ani przeprosinami
krytyk wartościujący	rzeczowy, wnikliwy, ma talent strategiczny, dostrzega różnorodne opcje, zdolny do obiektywnej oceny	mało energiczny, nie umie inspirować innych, nadmiernie krytyczny	popada w cynizm bez logicznego uzasadnienia
dusza zespołu	współpracujący, łagodny, uważny i dyplomatyczny, słucha, buduje, zapobiega tarciom, wprowadza spokój	niezdecydowany w nagłych sytuacjach, ulegający wpływom	unika sytuacji, które mogłyby się wiązać z wywieraniem presji
realizator	zdyscyplinowany, godny zaufania, konserwatywny i wydajny, przekształca pomysły w działania	mało elastyczny, w nowych sytuacjach reaguje z opóźnieniem	utrudnia zmiany
skrupulatny wykonawca	pracowity, sumienny, niespokojny, szuka błędów i zaniedbań, punktualny	ma skłonność do zbytniego zamartwiania się, niechętnie przydziela zadania innym, bywa drobiazgowy	objawia skłonność do obsesyjnych zachowań
specjalista	samodzielny, z inicjatywą, potrafi wyznaczyć sobie jeden nadrzędny cel,	działa w wąskim zakresie, koncentruje się na szczegółach, nie dostrzega	ignoruje czynniki spoza własnego obszaru specjalizacji

	skłonny do poświęceń, posiada rzadko spotykaną wiedzę i umiejętności	całościowego obrazu	

Źródło: R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2008, s. 38, 77.

Inna, ciekawa typologia ról zaproponowana została przez Bennego i Sheatsa. Dokonali oni klasyfikacji ról ze względu na zachowanie, jakie podejmuje osoba w sytuacji społecznej[18]. Wyróżnili:

1. **Role zadaniowe** – zachowania służące realizacji zadań powierzonych grupie.
2. **Role relacyjne** – zachowania tworzące właściwą atmosferę w grupie.
3. **Role skoncentrowane na ego** – zachowania wyrażające potrzeby jednostki, działające destrukcyjnie na grupę, zaburzające zdolność realizacji zadania.

Tabela 4. Klasyfikacja ról grupowych

ROLA	WKŁAD W RELACJE GRUPOWE
Role zadaniowe	
inicjator	nadaje grupie kierunek i dostarcza wskazówek dotyczących dalszych działań, definiuje problemy, pomysły i sugeruje rozwiązania
poszukujący informacji	rozpoznaje potrzebę dodatkowych informacji, domaga się wyjaśnienia pomysłów i informacji istotnych dla realizacji zadania
udzielający informacji	dostarcza istotnych informacji dotyczących zadania
poszukujący opinii	dopytuje ludzi o odczucia i poglądy na różne aspekty zadania grupowego, sprawdza opinię grupy
opiniujący	przedstawia osobiste poglądy i ocenę pracy grupy, może komentować wartość niektórych procedur grupowych, rozważanych rozwiązań lub naturę zadania grupowego
klaryfikujący	redukuje poczucie dezorientacji, wskazując na punkty, co do których istnieje zgodność, lub podsumowując istniejące pomysły lub poglądy
koordynator	rozszerza informacje i klasyfikuje relacje między różnymi punktami widzenia, pomysłami, rozwiązaniami w grupie
identyfikujący problem	proponuje definicje problemu oraz związane z nim przyczyny lub przesłanki
tworzący procedury	proponuje i określa procedury, których powinna używać grupa, podejmując decyzję, włącznie z ustaleniem i zaproponowaniem planu działania
orientujący na zadanie i podsumowujący	koncentruje grupę na zadaniu i podsumowuje jej dyskusję, dokonuje przeglądu związków między rozwiązaniami, faktami i opiniami
rejestrujący informacje	rejestruje dyskusję grupową
testujący zgodę	sprawdza, jak blisko jest grupa do osiągnięcia porozumienia
podnoszący energię	motywuje grupę i mobilizuje ją do działania

[18] Tamże, s. 468.

Role relacyjne	
wspierający	wyraża uznanie dla wkładu innych osób i zachęca je do uczestnictwa
harmonizujący	usiłuje wprowadzić równowagę i zarządzać konfliktem w grupie. Podtrzymuje i przywraca pozytywny klimat interpersonalny, m.in. pomagając grupie wyrażać swoje uczucia, by zredukować napięcie
rozładowujący napięcie	stara się zredukować stres grupowy poprzez żarty i humor
idący na kompromis	dąży do podtrzymania spójności grupy poprzez pójście na kompromis w zakresie swoich pomysłów, które pozostają w konflikcie z pomysłami grupy. Przyznaje się do błędów wobec grupy
zarządzający komunikacją	zarządza i kieruje przepływem komunikacji i uczestnictwem w grupie
wyrażający uczucia	podkreśla wobec grupy jej uczucia, emocje i postawy. Dzieli się odczuciami z innymi członkami grupy
wyznaczający standardy	przedstawia standardy, które grupa musi zrealizować. Odnosi się do tych standardów podczas oceny postępów grupy
podążający	akceptuje pomysły i opinie innych członków grupy bez ich kwestionowania
Role skoncentrowane na ego	
blokujący	hamuje dyskusję grupową, odmawiając współpracy. Odrzuca pomysły innych członków grupy
agresor	stara się przejąć władzę w grupie, krytykując pomysły i koncepcje innych członków grupy
dezerter	wycofuje się z uczestnictwa w grupie
dominujący	monopolizuje dyskusję grupową
poszukujący uznania	poszukuje osobistego uznania i pochwały ze strony innych członków grupy, przechwalając się na temat swoich dokonań z przeszłości
zwierzający się	rozprasza uwagę grupy i odciąga ją od zadania, używając grupy jako środka do rozwiązania problemów osobistych
błazen	używa cynizmu, humoru oraz wygłupów, by rozproszyć uwagę grupy i odciągnąć ją od zadania
rzecznik własnego interesu	realizuje osobisty plan lub plan innej grupy

Źródło: S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa 2007, s. 469–470.

Przedstawione klasyfikacje nie wyczerpują funkcjonujących w literaturze podziałów i są propozycją percepcji możliwych zachowań osoby w grupie. Niektóre łączą się ze sobą, współistnieją. Większość przestawionych ról służy dobru grupy, realizacji celu, natomiast role skoncentrowane na ego, zagrażające, wiążą się z pojęciem oporu, negatywnymi emocjami, lękiem przed zmianą zachowania, obawą utraty szacunku, twarzy, oceną, chęcią działania na przekór bez względu na konsekwencje. Opór pojawia się pod postacią różnych zachowań, biernych i czynnych: krytykowania, milczenia, dowcipkowania czy nieobecnością. Jest nieodłączną częścią rozwoju grupy. Kierujący zespołem może w takiej sytuacji doświadczać bardzo trudnych emocji. Jeśli pod ich wpływem zareaguje agresją i da upust swojej złości, paradoksalnie nasili opór i postawę obronną grupy.

Sposobem radzenia sobie z oporem może być ujawnienie i zakomunikowanie go wprost. Danie możliwości członkom grupy na ujawnienie emocji, przedyskutowanie ich źródeł, analizę możliwych rozwiązań. Podobnie powinien się odnieść do zachowań działających destrukcyjnie na grupę. Może odwołać się do istniejących norm, wypracowanych w grupie zasad, wyrazić swoją dezaprobatę wobec odgrywanej przez jednostkę roli. Brak reakcji czy też niewłaściwa reakcja ze strony kierującego grupą jest dla pozostałych członków bardzo czytelną informacją, na ile ustalone zasady obowiązują, na ile można sobie pozwolić zarówno wobec grupy, jak i jej kierownika, nie ponosząc jakichkolwiek konsekwencji. Oczywiście w późniejszym czasie taki sposób zarządzania grupą może przynieść konflikt, złą atmosferę pracy, uczucie rozczarowania, niechęć do pracy, bycia w grupie.

Przywódca/lider

Omawiając problematykę funkcjonowania grupy, zamiennie używałyśmy pojęć: lider, przywódca, dowódca, mając na myśli osobę, której formalnie powierzono kierowanie zespołem w celu realizacji zadania. Natomiast w publikacjach dotyczących sprawowania roli kierowniczej nie zawsze lider i przywódca jest tak samo definiowany. W przywódcy z reguły widzi się osobę, której władza nad grupą została powierzona w sposób formalny, a lider postrzegany jest jako jednostka, której kompetencje kierownicze zostały samoistnie powierzone przez grupę.

Nieformalne role liderskie, które mogą pojawić się w grupie, to:

1) **Lider ważności (dominacji)** – w pierwszej fazie rozwoju grupy osoba ta ma zwolnić grupę z potrzeby aktywności. Osoba, która dużo mówi, proponuje działania, rozdziela zadania, jako pierwsza wchodzi w konfrontacje z formalnym liderem. W późniejszym okresie osoba ta może podjąć rolę strażnika norm czy dobrego ucznia.
2) **Lider sympatii** – osoba dająca ciepło, sympatie, ochronę. Dba o to, by wszyscy w grupie dobrze się czuli, daje pozytywne informacje zwrotne innym. Jej zadaniem jest chronić grupę przed ujawnianiem impulsów agresywnych. W kolejnych fazach życia grupy ta rola może ewaluować i lider sympatii może stać się wyrazicielem nastrojów grupowych.

Uważny dowódca jest w stanie wskazać osobę cieszącą się w grupie pozycją lidera. Powinien też świadomie wykorzystać jej potencjał, by ułatwić sobie zarządzanie grupą. Jeśli lider nieformalny w swoich opiniach, celach będzie antagonistycznie nastawiony do formalnego przywódcy, wówczas istnieje niebezpieczeństwo przejęcia przez niego zespołu czy też stworzenia destruktywnej podgrupy, która może doprowadzić do nieetycznych, nieprofesjonalnych zachowań członków grupy.

W sytuacji realizacji zadań poza granicami kraju, w obcej kulturze, środowisku doświadczonym konfliktem i przemocą może rzutować to nie tylko na wizerunek polskiej Policji i kraju, ale również na profesjonalizm i bezstronność

działań, do których policjanci zostali delegowani. Przypomnijmy, iż w obowiązujących każdego policjanta *Zasadach etyki zawodowej policjanta* jest mowa o wizerunku formacji.

Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z 31 grudnia 2003 r.
„Zasady etyki zawodowej policjanta"

§ 23. Policjant powinien dbać o społeczny wizerunek Policji jako formacji, w której służy, i podejmować działania służące budowaniu zaufania do niej.

Nieformalny lider to osoba, która często wyraża się w imieniu całej grupy, wpływa na poziom jej motywacji w realizacji zadania. Grupa szuka u niego wsparcia w sytuacjach trudnych, zabiega o sympatię, konsultuje swoje decyzje, powołuje się na przedstawione przez nią argumenty.

Przywództwo jest procesem komunikacji między liderem formalnym a podległą mu grupą. Jego celem jest zorganizowanie zespołu w taki sposób, aby chciał osiągać stawiane przed nim cele. Nieodzowne jest więc, aby grupa podążała za swoim przywódcą. Nie można przywództwa odkładać na później, np. odwlekać pierwsze spotkanie z grupą czy określenie norm postępowania. Postawa i zachowanie dowódcy wywierają bardzo duży wpływ na klimat już w początkach formowania się grupy. Wtedy kształtuje się pierwsze wrażenie, dochodzi do weryfikacji oczekiwań związanych z celem/uczestnictwem w grupie i osobą dowodzącą. Jeśli nawiązany zostanie dobry kontakt między kierownictwem a grupą, łatwiej będą pracować razem. Wiąże się to z określonymi wymaganiami i oczekiwaniami. Jak podkreśla K. Leśniewska, grupa może wymagać od lidera, że pokieruje pracami zespołu, obejmie swoją pamięcią i uwagą wszystkie działania podejmowane przez zespół, aby doprowadzić do realizacji zadania, będzie wspierał i motywował członków grupy, stworzy i utrzyma poczucie wspólnoty w grupie itp. Dlatego też przedmiotem dyskusji jest problem przywództwa jednej czy też dwóch osób. Według R.W. Balesa przywództwo powinno być sprawowane przez dwie osoby. Pierwsza z nich przewodniczy w realizacji zadania, druga ma tworzyć i utrzymywać pozytywną atmosferę w grupie. S.P. Morreale, B.H. Spitzberg i J.K. Barge twierdzą, iż liczba liderów powinna być uzależniona od natury i złożoności zadania. Może zaistnieć konieczność, aby wszyscy członkowie grupy dzielili między sobą obowiązki lidera, wchodząc w tę rolę w sytuacji wymagającej działania opartego na kompetencjach tej konkretnej osoby.

R.M. Belbin przedstawia alternatywę dla przywódcy samotnego. Jest nim przywódca – członek zespołu. Zwraca on uwagę, że rozwój cywilizacji i szybko zachodzące zmiany powodują, iż jedna osoba nie jest w stanie sprostać wszystkim wymaganiom potrzebnym do realizacji zadania. Podkreśla również, że w demokratycznym społeczeństwie równych sobie ludzi tylko taka forma przywództwa może być przez wszystkich zaakceptowana.

Tabela 5. Style przywództwa

Przywódca samotny	Przywódca – członek zespołu
Podejmuje się każdej roli – wie wszystko i nieustannie się wtrąca. Dąży do konformizmu – stara się ukształtować innych według określonych standardów. Kieruje podwładnymi. Ustala cele – zakres obowiązków każdego członka zespołu.	Ogranicza swoją rolę do pełnienia preferowanej roli w zespole. Wykorzystuje różnorodność ludzi w zespole. Szuka talentów i nie czuje się zagrożony przez osoby ze specjalnymi uzdolnieniami. Dba o współpracę – zachęca do rozwijania osobistych atutów jednostki. Wyznacza misję – tworzy wizję, którą każdy może wcielać w życie.

Źródło: R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2008, s. 141.

Absolutny styl zarządzania przywódcy samotnego opiera się na sile. On określa cele, zadania i sposoby ich realizacji, narzucając je grupie. Od podległych sobie osób wymaga posłuszeństwa. Brak komunikacji podwładni – przełożony może powodować, że nie będzie on dostrzegał własnych błędów, co doprowadzi do poważniejszych konsekwencji. R.M. Belbin określa taką sytuację jako zjawisko Napoleona Bonapartego, który mimo swoich zdolności wojskowych i przywódczych poniósł klęskę[19]. Styl zarządzania przywódcy samotnego jest pożądany, gdy zadania czy też sytuacja są niepewne i wymagają natychmiastowych decyzji lub odwrotnie: sytuacja jest klarowna i trzeba działać, a nie dyskutować.

Przywódca – członek zespołu nie uzurpuje sobie prawa do bycia mądrzejszym od pozostałej części grupy. Do zespołu dobiera osoby, które swoją wiedzą i kompetencjami równoważą zasoby zespołu. Deleguje zadania, pozwala działać, rozbudza chęć angażowania się w realizację celu grupowego i podkreśla wkład całego zespołu w jego realizację. Ten sposób zarządzania efektywny będzie w sytuacji celów wymagających złożonych działań i nie ma przymusu natychmiastowej reakcji.

Celem dowódcy policjantów pełniących służbę w jednostkach Policji w ramach kontyngentów policyjnych jest zorganizowanie zgranego zespołu, który w pełni wykorzystując umiejętności i doświadczenie poszczególnych członków, będzie profesjonalnie realizować zadania Mandatu Misji. Aby to osiągnąć, dowódca opierając się na wiedzy dotyczącej faz rozwoju grupy, musi podjąć wiele świadomych i przemyślanych działań, by w konsekwencji sprawnie kierować efektywnym zespołem. Ale funkcjonowanie poza granicami kraju to nie tylko służba. To również konieczność stałego funkcjonowania obok siebie przez wiele miesięcy. Od wzajemnych relacji w grupie, zasad wzajemnego funkcjonowania będzie zależało, czy wspólne funkcjonowanie będzie satysfakcjonujące, czy też stanie się przykrą koniecznością. Rolą dowódcy jest więc nie

[19] R.M. Belbin, dz. cyt., s. 144.

tylko dbanie o wysoki standard realizacji zadań, ale również tworzenie pozytywnej atmosfery w zespole, animowanie nieformalnego życia zespołu, które zwrotnie wpłynie na poczucie przynależności do grupy i motywację do jak najlepszej i wydajniejszej pracy.

2. Zróżnicowanie międzykulturowe, etnocentryzm, stereotypy i uprzedzenia

Dlaczego o różnicach międzykulturowych?

Policjanci podejmujący się działań podczas misji pokojowej w Kosowie powinni mieć świadomość, że przyjdzie im komunikować się z ludźmi należącymi do innych kultur. Często oprócz barier językowych następuje konfrontacja z zasadami panującymi w danym kraju, normami w formie zakazów i nakazów, a także z elementami kulturowymi, takimi jak: zachowanie, styl ubierania się, obrzędy religijne. Brak przygotowania do obcowania z ludźmi z odrębnej od naszej kultury może narazić policjanta na stres kulturowy, działanie w dużym napięciu, a także popełnianie błędów wynikających z niezrozumienia przekazów kulturowych. Stąd poniższy rozdział obejmuje zagadnienia dotyczące komunikacji międzykulturowej i barier z nią związanych, głównie dotyczących stereotypów i uprzedzeń. Jest to szczególnie ważne w kontekście tych policjantów, którzy wyjeżdżają na misję po raz pierwszy i często podczas zajęć z prawa międzynarodowego i humanitarnego pytają o różnice kulturowe, zasady kontaktu między ludźmi, które różnią się od naszych. Poniższy materiał pomoże wyjaśnić i rozwiać przynajmniej część wątpliwości związanych z wyjazdem.

Rozumienie obcych kultur

Zrozumieć inną kulturę to znaczy wiedzieć, jak się komunikować z jej przedstawicielami.
Edward Hall

Proces komunikacji pozwala na wymianę informacji między ludźmi, a przez to dzięki niej tworzymy kulturę, którą przekazujemy pokoleniowo. Nasz język, sposób bycia, wygląd zewnętrzny, sposób ubierania się to komunikaty niewerbalne, które dostarczają wiedzy innym na nasz temat. Kultura i komunikacja są ze sobą naturalnie powiązane – porozumiewamy się w taki, a nie inny sposób dlatego, że wychowaliśmy się w danej kulturze. Proces socjalizacji spowodował, że często nawet nie zdajemy sobie sprawy, jak bardzo jesteśmy zdeterminowani przez krąg kulturowy, w którym żyjemy. E. Hall mówi wręcz

o tym, iż „kultura jest komunikacją, a komunikacja kulturą”[20]. Posługując się wspólnym kodem kulturowym, możemy ułatwić sobie podejmowanie wielu zadań służbowych. Nie należy zakładać, że automatycznie możemy narazić się na stres i frustrację, ponieważ i tak nie jesteśmy w stanie się porozumieć. Im więcej wiemy o innej kulturze, tym swobodniej eliminujemy różnice narażające nas na trudności i ryzyko wystąpienia konfliktu. Przygotowanie do wyjazdu, rozmowa z policjantami, którzy na misję jadą kolejny raz, informacje o regionie, w którym policjant będzie pełnił służbę, pozwalają na uniknięcie **szoku kulturowego**. Definiuje się go jako poczucie zmieszania, niepokoju i dezorientacji, doświadczanego przy spotkaniu z obcą kulturą[21]. Wyjazd do kraju, w którym obowiązują inne normy, symbole, powoduje niepokój i poczucie nieprzewidywalności. Po to, aby przystosować się do warunków i napotkanych różnic, ważna jest znajomość różnic międzykulturowych, gdyż dopiero wtedy można zyskać poczucie pewności siebie.

Zróżnicowanie kulturowe

Hofstede opracował klasyczne dymensje zróżnicowania kulturowego, pozwalające na kategoryzowanie i dopasowywanie narodów ze względu na pewne różnice w zakresie:

a) indywidualizmu/kolektywizmu,
b) dystansu wobec autorytetów,
c) unikania niepewności,
d) kobiecości/męskości.

Indywidualizm oznacza, iż ceni się w danej kulturze jednostkę i popiera się głównie cele prywatne, określając je jako priorytetowe. Jest to orientacja na indywidualny sukces i bycie niezależnym od innych. Natomiast kolektywizm jest to poczuwanie się do lojalności wobec grupy własnej, nastawienie na popieranie wspólnych celów. Jednostkę charakteryzuje silne, wysokie poczucie solidarności z innymi osobami należącymi do tej grupy oraz stawianie potrzeb i interesów grupy ponad własnymi. Osoba w tym kręgu kulturowym spostrzega siebie jako część całości, stąd silna potrzeba podporządkowywania się normom grupy[22]. Ważne jest też to, iż w kulturach indywidualistycznych ludzie spostrzegają siebie przez pryzmat tego, co robią, podczas gdy w kulturach kolektywistycznych określają się poprzez swoją przynależność[23].

---

[20] W.B. Gudykunst, Y. Yun Kim, *Komunikowanie się z obcymi: spojrzenie na komunikację międzykulturową*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Warszawa 2000, s. 525.

[21] W.G. Stephan, C.W. Stephan, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańsk 2000, s. 137.

[22] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańsk 2004, s. 293.

[23] R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2006, s. 417.

Tabela 6. Człowiek w kulturach kolektywistycznych i indywidualistycznych

KULTURY INDYWIDUALISTYCZNE	KULTURY KOLEKTYWISTYCZNE
Człowiek jest oddzielną i niepowtarzalną indywidualnością, która powinna być niezależna i samowystarczalna.	Ludzie należą do wielopokoleniowej rodziny albo do grup własnych; orientacja na „my" i na grupę.
Człowiek powinien troszczyć się o siebie i swoją najbliższą rodzinę.	Każdy człowiek powinien przede wszystkim troszczyć się o dobro całej wielopokoleniowej rodziny, a dopiero potem o swoje dobro.
Wiele grup, których członkowie są ze sobą luźno związani; łączą ich wspólne zainteresowania i działania.	Nacisk na przynależność do niewielu stałych grup własnych, które wywierają duży wpływ na człowieka.
Cenione są indywidualne osiągnięcia i inicjatywy, poparciem cieszą się niezależne decyzje, uznanie i odpowiedzialność także mają charakter indywidualny.	Nagradzany jest udział w realizowaniu zadań grupowych i współpraca z innymi członkami grupy dla osiągnięcia wspólnych korzyści, decyzje podejmuje się kolektywnie, odpowiedzialność i wina mają charakter zbiorowy.
Wysoko cenione wartości to: autonomia, młodość, zmiana, bezpieczeństwo jednostki i równość.	Wysoko cenione wartości to: obowiązek, podporządkowanie, tradycja, wiek, bezpieczeństwo zbiorowe, status i hierarchia.

Źródło: R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2006, s. 417.

Dystans wobec autorytetów rozumie się jako respektowany stopień rezerwy między osobami o wyższym lub niższym statusie. Kultury o małym zróżnicowaniu władzy cenią autorytety stawiające wysokie wymagania. Poziom dystansu władzy wpływa na relacje członków danej kultury, co widać np. w sposobie wychowywania dzieci. Dzieci wychowane w kulturach o dużym dystansie władzy zobowiązane są do posłuszeństwa wobec rodziców i innych autorytetów[24]. Z kolei dzieci z kultur o małym dystansie wobec autorytetów będą uczone partnerstwa i kooperacji z autorytetem, np. z nauczycielem. To także przekłada się na funkcjonowanie społeczne, np. w miejscu pracy – w kulturach o małym dystansie wobec władzy przełożeni i podwładni są od siebie zależni, a podwładni oczekują konsultacji przy podejmowaniu decyzji zawodowych. W kulturach o dużym dystansie władzy podwładni są raczej zależni od przełożonych i oczekują od nich konkretnych instrukcji.

[24] Tamże, s. 419.

Tabela 7. Różnice między społeczeństwami o małym i dużym dystansie władzy

KULTURY O MAŁYM DYSTANSIE WŁADZY	KULTURY O DUZYM DYSTANSIE WŁADZY
Dąży się do ograniczenia nierówności między ludźmi.	Akceptuje się i podtrzymuje nierównowagę w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku.
Hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról.	Hierarchia w organizacjach odzwierciedla nierówności między ludźmi na dolnych i na górnych szczeblach drabiny.
Dążenie do decentralizacji.	Silna centralizacja.
Niewielkie różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami	Duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami.
Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji.	Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych.

Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 86–87.

Kolejnym elementem wyróżnionym przez Hofstedego jest unikanie niepewności, co oznacza istnienie otwartości (lub oporu) wobec zmian, występowanie lęku (lub jego brak) przed przyszłością[25]. Każda kultura wypracowuje własne metody rozwiązywania problemu nieprzewidywalnej przyszłości oraz wkłada różny wysiłek w unikanie niejednoznaczności sytuacji.

Dymensja męskość a kobiecość definiuje nacisk na cechy stereotypowo męskie lub kobiece. Oznacza także określenie, czy dana kultura bardziej ceni rywalizację (kultury określane jako męskie), czy jest nastawiona raczej na współpracę (kultury oceniane jako kobiece). Jeśli chodzi o podstawowe różnice uwzględniające kobiecość – męskość warto zaznaczyć, iż w kulturach określanych jako kobiece wartością jest troska o innych, ważne są relacje z ludźmi, duża empatia w stosunku do słabszych. Z kolei w kulturach definiowanych jako męskie ceni się sukces, ambicję, współzawodnictwo i osiągnięcia.

Tabela 8. Różnice między społeczeństwami kobiecymi i męskimi

KULTURY KOBIECE	KULTURY MĘSKIE
Polega na narodowym nastawieniu na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość życia.	Polega na narodowym nastawieniu na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych.
Ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi.	Ważne są pieniądze i dobra materialne.
Pracuje się, żeby żyć.	Żyje się, żeby pracować.
Przełożeni kierują się intuicją i dążą do porozumienia.	Przełożeni powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni.
Ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego.	Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia.
Konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji.	Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły.

Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 140.

[25] W. Wosińska, dz. cyt., s. 293.

Mówiąc o wpływie kultury na porozumiewanie się, warto nawiązać do badań Halla, który wskazuje dwa odrębne sposoby przekazywania wiadomości wewnątrz kultur. Kultury niskokontekstowe posługują się językiem, wyrażając swoje myśli i uczucia jasno i logicznie. Sens budowanych zdań mieści się głównie w słowach i precyzyjnym przekazie informacji. Z kolei kultury wysokokontekstowe posługują się sygnałami bardziej subtelnymi – często wyrażonymi niewerbalnie (gesty, mimika, okoliczności). Nie ma mowy w tych kulturach o wyrażaniu opinii wprost, wprawiającym innych w zakłopotanie, raczej bierze się pod uwagę cały kontekst wypowiedzi i wszystko to, co się na niego składa (komunikacja pozawerbalna, relacja łącząca rozmówców itp.)[26].

Tabela 9. Niskokontekstowy i wysokokontekstowy styl porozumiewania się

NISKOKONTEKSTOWY STYL POROZUMIEWANIA	WYSOKOKONTEKSTOWY STYL POROZUMIEWANIA
Większość informacji jest przekazywana w formie jasno sprecyzowanych komunikatów werbalnych, w mało znaczącym kontekście sytuacyjnym.	Ważne informacje są przekazywane poprzez kontekst czasowy, związek z miejscem i sytuację. Mniejsze znaczenie mają bezpośrednie komunikaty werbalne.
Wysoko ceniona autoekspresja. Osoby porozumiewające się wypowiadają opinie i pragnienia wprost i dążą do przekonania innych, by zaakceptowali ich punkt widzenia.	Harmonia relacji jest podtrzymywana przez nie wprost wyrażane opinie. Osoby porozumiewające się unikają mówienia „nie" dosłownie.
Jasny i elokwentny sposób wypowiadania się ma dużą wartość, ceniona jest też płynność wypowiedzi.	Porozumiewający się mówią „dookoła", owijają w bawełnę, pozwalając odbiorcy dopełnić wypowiedź. Cenione są niejasne wypowiedzi i przemilczenia.

Źródło: R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2006, s. 416.

Perspektywa etnocentryczna

Etnocentryzm to sposób oceniania innej kultury według naszych standardów i skali stosowanej we własnej kulturze. Według Sumnera etnocentryzm jest „światopoglądem, według którego własna grupa jest w centrum wszystkich spraw, a wszystkie inne są porównywane i oceniane w odniesieniu do niej"[27].

Jeżeli policjant będący po raz pierwszy na misji będzie oceniał zachowania czy też wygląd osób w kraju, w którym służy, posługując się odniesieniem wyłącznie do swojej kultury i doświadczenia, może potraktować postępowanie w danej kulturze za „niewłaściwe" i niezrozumiałe. Nasza kultura jawi się wówczas jako „naturalna", a człowiek ma tendencję do negatywnego oceniania ludzi z innych kultur. Co więcej, normy istniejące w danej kulturze, system wartości wspólny dla członków grupy czy zachowania charakterystyczne dla grupy wła-

[26] R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, dz. cyt., s. 415.
[27] W.B. Gudykunst, Y. Yun Kim, dz. cyt., s. 525.

snej są spostrzegane jako dobre, prawidłowe i właściwe, natomiast cechy obcej grupy oceniane są jako złe i nieprawidłowe[28]. Zwraca się uwagę, że tendencja do oceniania innych kultur według własnych standardów kulturowych jest naturalna, ponieważ wynika np. z procesu socjalizacji, ale w znacznym stopniu może utrudnić zrozumienie innych kultur czy też stosowanych przez członków tych kultur wzorców komunikacji[29]. Etnocentryzm może być także wyrażoną wprost postawą wyższości własnej kultury nad innymi, ponieważ osoba z obcej kultury może zostać potraktowana jako nieodpowiednia lub gorsza. Taka postawa może przeszkodzić w poszanowaniu praktyk innych kultur[30].

W kontaktach międzykulturowych etnocentryzm powoduje, iż ludzie uważają swój system wartości za uniwersalny i odrzucają przez to wartości i normy cenione przez obcą społeczność. Takie stanowisko jest przyczyną negatywnych emocji, rodzącego się dystansu między stronami i braku zaufania do siebie nawzajem[31].

Przypomnijmy, iż rejon objęty konfliktem dotyczy głównie Albańczyków i Serbów. Albańczycy są muzułmanami wywodzącymi się z nurtu sunnickiego, natomiast Serbowie chrześcijanami z odłamu prawosławnego. Gdyby oceniać te kultury, wyłącznie posługując się perspektywą etnocentryczną, komunikacja między policjantami a ludźmi zamieszkującymi ten region może okazać się utrudniona. Policjant spotykając się po raz pierwszy z religią islamu, może być zdziwiony rytuałem modlitwy Salat odmawianej pięć razy dziennie, sposobem ubierania się społeczności muzułmańskiej i może oceniać tę kulturę jako niezrozumiałą, a wręcz pejoratywną w stosunku do naszego kręgu kulturowego. Co więcej, ponieważ obrządek religijny czy sposób ubierania katolików w Polsce i prawosławnych Serbów w Kosowie jest zbliżony, policjant może być stronniczy w stosunku do grupy kulturowej, której nie rozumie i którą negatywnie ocenił, czyli w tym wypadku muzułmanów. Taka postawa policjanta naraża go na brak obiektywizmu i sprzyjanie jednej ze stron konfliktu, a przecież zadaniem stacjonujących w tym regionie policjantów jest unikanie prowokacji i zachowanie standardów wynikających z przestrzegania praw człowieka i praw humanitarnych. Należy też podkreślić ważne dla każdego policjanta *Zasady etyki zawodowej policjanta*, które jasno precyzują zachowanie policjanta.

Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z 31 grudnia 2003 r.
„Zasady etyki zawodowej policjanta"

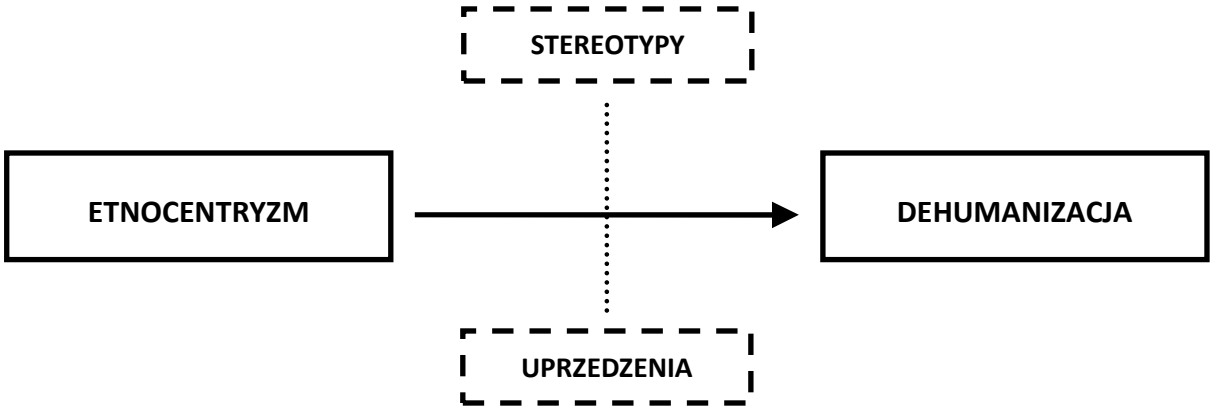
§ 6. Postępowanie policjanta w kontaktach z ludźmi powinna cechować życzliwość oraz bezstronność wykluczająca uprzedzenia rasowe, narodowościowe, wyznaniowe, polityczne, światopoglądowe lub wynikające z innych przyczyn.
(…)

[28] W.G. Stephan, C.W. Stephan, dz. cyt., s. 133.
[29] W.B. Gudykunst, Y. Yun Kim, dz. cyt., s. 525.
[30] R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, dz. cyt., s. 435.
[31] W.G. Stephan, C.W. Stephan, dz. cyt., s. 133.

§ 8. Wykonując zadania służbowe, policjant powinien dostosować swoje zachowanie do sytuacji i cech osób uczestniczących w zdarzeniu, w szczególności wieku, płci, narodowości i wyznania, a także uwzględniać uzasadnione potrzeby tych osób.

Dlatego dla zrozumienia innej kultury postuluje się przyjęcie perspektywy **relatywizmu kulturowego**. Oznacza on, iż zachowania innych ludzi rozumiemy tylko wówczas, gdy rozpatrujemy je w kontekście ich rodzimej kultury. Pozwala to na traktowanie odmiennej kultury jako „różnej", a nie dokonywanie ocen w kategoriach „dobrej" i „złej"[32]. Lepiej próbować poznać znaczenie zachowania, sposobu ubierania, obrządku religijnego, niż automatycznie dokonywać negatywnej oceny, bo zaprzepaści to szanse na wzajemną komunikację i zrozumienie. Im mniej dokonujemy ocen i wartościowania według norm własnej kultury, tym większy mamy szacunek do inności i tym większą tworzymy otwartość w stosunku do obcej nam kultury i jej członków.

Mówiąc o etnocentryzmie, warto zaznaczyć jeszcze jeden ważny aspekt. Skrajny poziom etnocentryzmu sprzyja delegitymizacji (dehumanizacji) rozumianej jako „zaklasyfikowanie grupy lub grup do skrajnie negatywnych kategorii społecznych, wykluczonych ze świata akceptowanych norm i wartości"[33]. Grupę odniesienia zaczynamy traktować jako obcą, a przede wszystkim gorszą od naszej, co może sprzyjać pozbawianiu człowieczeństwa członków tej grupy.



Ryc. 1. Wpływ etnocentryzmu na proces dehumanizacji

Źródło: opracowanie własne.

Kimmel wyróżnia następujące poziomy świadomości kulturowej:

a) **szowinizm kulturowy** – całkowity brak znajomości innych kultur, prowadzący do przypisywania drugiej stronie ignorancji i złych intencji,
b) **etnocentryzm** – świadomość różnic etnicznych, religijnych, rasowych czy narodowych, której towarzyszy jednak przekonanie, że własne stanowisko jest „właściwe",

[32] W.B. Gudykunst, Y. Yun Kim, dz. cyt., s. 526.
[33] W.G. Stephan, C.W. Stephan, dz. cyt., s. 134.

c) **tolerancja** – świadomość różnic i docenianie ich znaczenia, którym towarzyszy jednak przekonanie o tym, że własna kultura przynosi więcej pożytku. Wynikają z tego próby „edukowania" innych,
d) **minimalizacja** – świadomość różnic kulturowych, której towarzyszy jednak koncentracja na elementach wspólnych różnych kultur. Efektem może być lekceważenie ważnych różnic w kluczowych momentach rozmowy,
e) **zrozumienie** – świadomość, że własny sposób postępowania jest tylko jednym z wielu możliwych; inne nie są w żaden sposób nienormalne[34].

Ryc. 2. Poziomy świadomości kulturowej

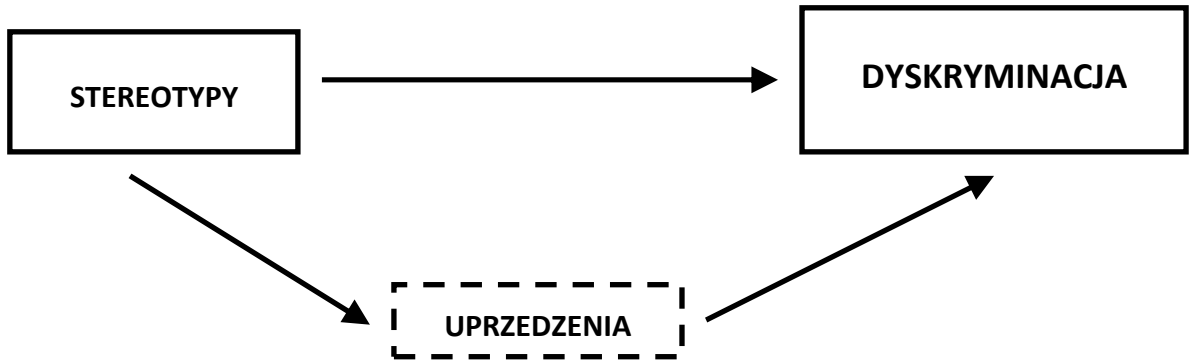
Źródło: opracowanie własne.

[34] D.T. Kernick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańsk 2002, s. 684.

Stereotypy i uprzedzenia

Bez wątpienia, czynnikiem w znacznym stopniu utrudniającym komunikację z osobami z innych kultur są stereotypy i uprzedzenia. Stereotypy są „obrazami umysłowymi w głowach" osób – funkcjonują w umyśle danego człowieka i są wówczas zjawiskiem indywidualnym. Stereotyp jest ogólnym wyobrażeniem dotyczącym ludzi i wpływa na to, jakich informacji na temat członków różnych grup społecznych poszukuje osoba, jakie informacje zauważa i zapamiętuje. Stereotypy mogą mieć także charakter zbiorowy i stanowią integralną część struktury społecznej, wspólną dla ludzi należących do danej kultury[35]. Stereotyp jest „strukturą poznawczą obejmującą wiedzę, przekonania i oczekiwania obserwatora na temat grup społecznych"[36]. Posługiwanie się stereotypami oznacza dokonywanie generalizacji na jakiś temat, gdyż są one przekonaniami na temat cech osobowych ludzi należących do danej kultury, mogą być niedokładne i stanowią uogólnienie, wykazując przy tym odporność na podważające je informacje. Stereotypy mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Uprzedzenia to przyjmowanie negatywnej postawy i demonstrowana niechęć wobec danej osoby lub grupy osób. Jeżeli kierujemy się wyłącznie uprzedzeniami, traktujemy osobę, zwracając uwagę na jej przynależność do określonej grupy[37]. To może prowadzić do dyskryminacji w bezpośrednim kontakcie osoby ze względu na daną cechę charakteryzującą ją pod względem międzykulturowym – wygląd, ubiór, zachowanie itp.



Ryc. 3. Wpływ stereotypów i uprzedzeń na dyskryminację

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie mostów kulturowych

Kompetencje w porozumiewaniu się międzykulturowym ułatwia bez wątpienia chęć zrozumienia zwyczajów, postawa otwartości na „nowości", motywacja do komunikowania się z przedstawicielami innej kultury, duża umiejętność do weryfikowania stereotypów, które posiadamy. Policjant mający toleran-

[35] C.N. Macrae, Ch. Stangor, M. Hewstone, *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, Gdańsk 1999, s. 14.

[36] Tamże, s. 40.

[37] D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Poznań 2003, s. 436.

cję dla wieloznaczności i ciekawość innej kultury będzie naturalnie skłonny do aktywnego słuchania, akceptacji odmienności i przede wszystkim będzie wolny od nieufności w stosunku do innych ludzi. To gwarantuje mu satysfakcję ze służby poza granicami Polski.

Policjant podejmując działania w kraju i poza jego granicami, powinien pamiętać o słowach zawartych w artykule 14. (zakaz dyskryminacji) Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności: „Korzystanie z praw i wolności (…) powinno być zapewnione bez dyskryminacji wynikającej z takich powodów, jak płeć, rasa, kolor skóry, język, religia, przekonania polityczne i inne, pochodzenie narodowe lub społeczne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie bądź z jakichkolwiek innych przyczyn". Realizacja zadań podczas działań na misji z poszanowaniem standardów wynikających z Konwencji, zachowanie policjanta w stosunku do osób z innej kultury, szacunek do odmienności kształtują wizerunek wszystkich policjantów i wpływają na ocenę ich służby poza granicami kraju. Ale wpływają też na wizerunek Polski jako kraju, który wysyła do takiej służby policjantów profesjonalnie przygotowanych do obcowania z ludźmi z odrębnej od naszej kultury.

3. Stres pourazowy, zasady udzielania wsparcia po traumie

Dlaczego o stresie traumatycznym i wsparciu?

Praca w Policji to jeden z najbardziej stresujących zawodów. Z jednej strony dostarcza ogromnej satysfakcji, z drugiej naraża na ogromny stres, wynikający z konieczności samokontroli swoich emocji i reakcji w sytuacji traumatycznej, ale również reakcji emocjonalnych osób, którym udzielamy pomocy. Wymaga to stałej świadomości odpowiedzialności za cudze życie, pamiętania o poszanowaniu praw człowieka niezależnie od wagi czynu, jakiego osoba się dopuściła. Stałym źródłem stresu podczas pełnienia służby poza granicami kraju jest rozłąka z rodziną, funkcjonowanie w odmiennych warunkach kulturowych, klimatycznych, socjalnych, a także zagrożenia wynikające ze służby w rejonie doświadczonym konfliktem. Skutki stresu mogą naruszyć wewnętrzną równowagę, odbijając się na jakości życia osobistego i zawodowego policjanta, wpłynąć na decyzję wcześniejszego wycofania się ze służby lub też zaburzyć jakość relacji rodzinnych, powodując utratę naturalnego źródła wsparcia. Doświadczenie traumy może spowodować w dłuższej perspektywie np. zmiany charakteru,

impulsywne zachowania, nadużywanie substancji psychoaktywnych, depresję czy próby samobójcze[38].

Celem każdego dowódcy powinno być dążenie do maksymalizacji satysfakcji z wykonywanej pracy i zminimalizowanie stresu. Działając w rejonie dotkniętym konfliktem, często nie mamy wpływu na sytuacje, które mogą wiązać się z ryzykiem utraty życia czy zdrowia. Natomiast to, co możemy zrobić, to podjąć próbę złagodzenia reakcji stresowej. Dlatego określenie potencjalnych źródeł stresu, w tym szczególnie stresu potraumatycznego, możliwych objawów i sposobów udzielania wsparcia pomoże nam na świadome stosowanie technik minimalizowania jego skutków.

Stres traumatyczny. Pierwsze wsparcie psychologiczne

Sposoby reagowania ludzi na stres są różne. Różnice te wynikają z osobowości, motywacji, doświadczenia, indywidualnego progu odporności, wiedzy, wcześniejszych sytuacji urazowych. Stresu nie jesteśmy w stanie uniknąć, ale też nie należy go utożsamiać tylko z negatywnymi konsekwencjami. Mechanizm reakcji stresowej, bezpośrednie objawy stresu pozwalają nam na poradzenie sobie z wymogami sytuacji zewnętrznej, wpływają na poprawę naszej sprawności fizycznej, psychicznej, mobilizują do działania. Natomiast jego długotrwałe doświadczanie jest niszczące. Choć wiele osób doświadczając trudnych sytuacji, potrafi wyjść z nich nie tylko silniejszymi, ale i bardziej empatycznymi wobec innych. Wyjście jest wówczas związane z odbudową zaufania do siebie samego, odbudową sytemu wartości i przekonań dotyczących świata, własnej osoby. Inni radzą sobie z sytuacją urazową poprzez zaprzeczanie jej, wyparcie ze świadomości. W dłuższej perspektywie takie zachowanie nie pozwala na przepracowanie urazowych myśli, uczuć, odzyskać równowagi psychofizycznej[39]. Może to powodować, iż urazowe zdarzenie wróci w najmniej oczekiwanym momencie kolejnej traumy, nasilając objawy (**trauma kumulacyjna**). Wreszcie są i tacy, którzy w obliczu traumy tracą zdolność normalnego funkcjonowania, jeżeli nie otrzymają natychmiastowego wsparcia[40]. Wówczas osoba zamiast skonfrontować się z przeżytym doświadczeniem, swoje reakcje postrzega jako trwały skutek traumy. W konsekwencji może utracić zaufanie i wiarę w siebie, możliwość stawienia czoła przeszłości i przyszłości. Mitem jest myślenie, że w każdej sytuacji jestem w stanie kontrolować swoje zachowanie. Niezależnie od poziomu przygotowania do radzenia sobie z sytuacjami stresowymi każdy z nas może zetknąć się z traumą, która przekraczając możliwości adaptacyjne, w dalszej perspektywie będzie skutkować pogorszeniem stanu zdrowia, np. zaburzeniami w zachowaniu, nerwicami, chorobami psychosomatycznymi.

---

[38] A. Hetherington, *Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych*, Gdańsk 2004, s. 121.

[39] Tamże, s. 54.

[40] R.K. James, B.E. Gilliland, *Strategie interwencji kryzysowej. Pomoc psychologiczna poprzedzająca terapię*, Warszawa 2006, s. 26.

Poprzez zdarzenie traumatyczne rozumiemy sytuacje silnie stresujące, nagłe, trudne do przewidzenia, w których istnieje realne zagrożenie życia i/lub zdrowia własnego czy innych osób. Towarzyszy mu poczucie intensywnego strachu, bezradności, przerażenia. Służba w Kosowie niesie ze sobą ryzyko uczestniczenia w takich sytuacjach. Jedną z nich była akcja 17 marca 2008 r. przeprowadzona w celu odbicia budynku sądu zajętego przez grupę Serbów, podczas której zostało rannych 28 polskich policjantów.

Analizując reakcję osoby na sytuacje traumatyczne, należy uwzględnić dwie podstawowe klasyfikacje możliwych jego następstw: ostrą reakcję na stres i zespół stresu pourazowego. Nie można określać tych reakcji w kategoriach prawidłowe – nieprawidłowe, ponieważ każdy z nas jest inny, co determinuje indywidualny odbiór tego samego zdarzenia. Natomiast brak pomocy, niechęć do korzystania z niej mogą spowodować nasilenie objawów i dysfunkcyjne zachowania w codziennym funkcjonowaniu osoby na wszystkich płaszczyznach jej aktywności.

Zazwyczaj ostra reakcja na wyjątkowy stres fizyczny lub psychiczny jest natychmiastowa lub pojawia się w okresie czterech tygodni od zdarzenia i trwa nie krócej niż dwa dni oraz nie dłużej niż cztery tygodnie. Nasze uczucia, sposób działania mogą charakteryzować w tej sytuacji:

– nadmierne pobudzenie, objawy niepokoju – drażliwość, osłabienie koncentracji, nadruchliwość, nadmierna czujność,
– odczuwane reakcje fizjologiczne mogą nasilać strach, poczucie utraty kontroli, panikę,
– zaburzenia percepcji czasu – subiektywne poczucie wydłużenia czasu, że wszystko trwa zdecydowanie dłużej, niż wskazuje tarcza zegarka,
– ograniczona świadomość tego, co dzieje się wokół – stan oszołomienia, któremu towarzyszy widzenie tunelowe[41] charakteryzujące się skupieniem uwagi na zdarzeniu traumatycznym, natomiast wszystkie inne są nieistotne, niedostrzegane,
– poczucie derealizacji – wskutek odczuwanego silnego lęku otaczająca osobę rzeczywistość odbierana jest jako nierealna, zmieniona, obca,
– poczucie depersonalizacji – doznając silnych emocji, osoba ma poczucie odłączenia od własnego ciała czy psychiki, np. ma poczucie, że stoi z boku i obserwuje siebie samego,
– ustawiczne przeżywanie zdarzenia – myśli, sny, obrazy, złudzenia,
– dysocjacje – osoba wydaje się być obojętna wobec tego, co się stało, odrętwiała. Brak reakcji emocjonalnych, ich wyłączenie chroni osobę przed cierpieniem w konfrontacji z sytuacją urazową,
– amnezja – osoba nie może sobie przypomnieć istotnych szczegółów urazu czy tego, co go poprzedzało,
– unikanie bodźców przypominających dramatyczne wydarzenie – silna skłonność do unikania myśli, uczuć, miejsc, przypominających zdarzenie.

[41] A. Hetherington, dz. cyt., s. 57.

Zdarza się jednak, że intensywność objawów może się nasilić, że pojawią się nowe symptomy, które utrzymują się powyżej jednego miesiąca. Jeśli do tego pojawia się istotne pogorszenie funkcjonowania osoby w życiu społecznym, zawodowym czy innych znaczących obszarach aktywności życiowej, np. problemy w związku, nadużywanie substancji psychoaktywnych, utrata pracy, wówczas możemy diagnozować **zaburzenie stresu pourazowego – PTSD** (*Post Traumatic Stress Disorder*). Jeśli pojawienie się symptomów wystąpiło przynajmniej po sześciu miesiącach od wystąpienia zdarzenia, wówczas mówimy o PTSD z odroczonym początkiem.

Okres między sytuacją traumatyczną a wystąpieniem pełnego obrazu PTSD może trwać nawet kilka lat. Czasami tych zdarzeń potrzeba kilku, a bywa i tak, że po jednorazowej sytuacji, wykraczającej poza zakres ludzkich doświadczeń, u osoby wystąpią objawy zaburzające codzienne funkcjonowanie psychofizyczne i społeczne. Objawy stresu pourazowego mogą wystąpić zarówno wśród policjantów, którzy odnieśli poważne obrażenia ciała, jak i u tych, którzy obrażeń fizycznych nie odnieśli, ale byli narażeni na zagrożenie utraty zdrowia lub życia.

Zespół symptomów PTSD związany jest z ponownym przeżywaniem urazowego wydarzenia w przynajmniej jednym z następujących sposobów:

- natrętnie powracające wspomnienia urazowej sytuacji, np. obrazy, myśli, doznania zmysłowe (dźwięki, zapachy),
- powtarzające się koszmary senne dotyczące zdarzenia,
- występujące epizody „flashback” mogące obejmować iluzje, halucynacje, powodujące odczucia i działanie, jakby wydarzenie znów miało miejsce,
- silne napięcie emocjonalne na sygnały przypominające w jakiś sposób elementy zdarzenia traumatycznego,
- fizjologiczne reakcje na bodźce, przedmioty, które kojarzą się z jakimś aspektem zdarzenia traumatycznego.

Osoba uporczywie unika tego rodzaju bodźców przynajmniej na trzy z podanych poniżej sposobów:

- unika myśli, rozmów i uczuć związanych z przeżytą sytuacją,
- unika zajęć, ludzi, sytuacji budzących wspomnienie traumy,
- nie może przypomnieć sobie ważnego aspektu traumy,
- słabnie jej zainteresowanie ważnymi dla niej do tej pory sprawami,
- ma poczucie obojętności lub chłodu w kontaktach z ludźmi,
- poczucie odrętwienia ogranicza jej życie uczuciowe, np. niezdolność do przeżywania miłości i innych pozytywnych emocji,
- ma poczucie braku perspektyw, pesymistyczną ocenę przyszłości, np. nie wierzy w możliwość osiągnięcia czegoś w życiu czy normalnego życia.

Osoba odczuwa uporczywe objawy zwiększonego pobudzenia, nieobecnego przed traumą, na co wskazują dwa lub więcej objawy:

- trudności z zasypianiem lub częste budzenie się,
- drażliwość, irytacja, gwałtowne wybuchy gniewu,
- trudności z koncentracją na wykonywanym zadaniu,

– wzmożona czujność, np. wypatrywanie zagrożeń nie mających odzwierciedlenia w rzeczywistości,
– wyolbrzymiony odruch orientacyjny – reakcje przestrachu na minimalne lub niezagrażające bodźce[42].

Wpływ traumy – czas i skutki

Tabela 10. Czas trwania traumy, a skutki psychologiczne

Czas trwania	Skutki psychologiczne
0–7 dni (skutki natychmiastowe)	Szok Odrętwienie Rozpacz i distres Niedowierzanie
Krótkoterminowe	Symptomy niepokoju i depresji Symptomy fobii i objawy obsesyjne Intruzje Unikanie Stan wzmożonego pobudzenia, Przewrażliwienie Zaburzenia snu i łaknienia Trudności z koncentracją uwagi Irytacja Podatność na wypadki Wzmożone uzależnienie Zaburzenie stresu ostrego
1–6 miesięcy	Ostry PTSD Depresja Reakcja żałoby Stany lękowe Uzależnienie od substancji Zaburzenia zachowania
Długookresowe: 6 miesięcy i więcej	Chroniczny PTSD Depresja Stany lękowe Zmiana osobowości
Odroczone: objawy pojawiają się po 6 i więcej miesiącach od zdarzenia, często po kolejnej traumatyzacji	PTSD odroczone

Źródło: D. Merecz, materiały szkoleniowe z 2002 r., Instytut Medycyny Pracy w Łodzi.

Nie każde uczestnictwo w sytuacji traumatycznej będzie skutkowało rozwojem PTSD. Wpływ na to będą miały zarówno osobowość, indywidualny sposób reagowania na sytuacje trudne, stan psychofizyczny osoby bezpośrednio przed zaistnieniem sytuacji trudnej, charakter zdarzenia traumatycznego i jego subiektywny odbiór, jak i strategie zaradcze osoby, kontekst społeczny, w jakim

[42] R.K. James, B.E. Gilliland, dz. cyt., s. 179–180.

funkcjonuje osoba, wreszcie formy pomocy, z których może skorzystać, by obniżyć poziom przeżywanych emocji, przepracować poznawczo i emocjonalnie zdarzenie[43]. Dlatego niezwykle istotną kwestią jest świadomość konieczności i umiejętność udzielenia wsparcia przez kadrę dowódczą policjantowi, który uczestniczył w sytuacji traumatycznej. Właściwe wsparcie ze strony przełożonego może wpłynąć na zmianę oceny sytuacji, na siłę i odporność psychiczną oraz jakość wykonywanego zadania. Taka pomoc jest cenna, ponieważ „opiera się na wspólnocie doświadczeń ludzi wykonujących ten sam zawód"[44], a polega na „posłużeniu się umiejętnościami pomocy psychologicznej w odpowiedzi na reakcję emocjonalną danej osoby na wydarzenia"[45]. Celem udzielanego wsparcia jest stworzenie okazji do odreagowania emocji, skonfrontowania swoich reakcji, zdarzenia z rzeczywistością, znormalizowania reakcji emocjonalnej czy też poinformowania o możliwych skutkach psychofizycznych związanych z traumą i możliwościach uzyskania pomocy.

Zasady postępowania dowódców po wydarzeniach traumatycznych

Zamieszczone poniżej zasady zostały wypracowane przez pryzmat traumatycznych doświadczeń żołnierzy uczestniczących w konfliktach zbrojnych. Codzienna służba policjantów ukierunkowana jest na zadania wspierające proces stabilizacyjny w Kosowie, stwarza jednak sytuacje zagrażające życiu, zdrowiu interweniujących policjantów, które mogą skutkować rozwojem zespołu stresu pourazowego. Doświadczony dowódca mając świadomość specyfiki funkcjonowania po zdarzeniu traumatycznym, antycypując możliwe jego skutki, powinien podjąć świadomą interwencję, opierając się na takich zasadach, jak:

A. Zasada natychmiastowości – rozmawiaj o tym, co się stało, bezpośrednio po zdarzeniu. Bezpośrednio po urazie osoby mogą hamować reakcje emocjonalne z obawy utraty kontroli nad uczuciami i zachowaniami. Szczególnie może dotyczyć to w sytuacji konieczności pełnienia dalszej służby czy też udzielenia pomocy w ramach podjętych interwencji. Wówczas rozmowę należy odłożyć w czasie.

B. Zasada kontaktu – utrzymuj kontakt z policjantem korzystającym z pomocy medycznej. Zachęcaj go do myślenia o sobie przez pryzmat roli zawodowej, a nie jako o osobie chorej. Po powrocie do służby zadbaj o reintegrację z zespołem.

C. Zasada nastawienia – normalizuj reakcje, podkreślając, że są one normalną reakcją na nienormalną sytuację.

D. Zasada prostoty – korzystaj z prostych metod wsparcia służących odbudowie kondycji fizycznej i psychicznej np. poprzez zapewnienie odpoczynku, rozmowę, troskę, wysłuchanie, zapewnienie kontaktu z rodziną. Należy przy tym pamiętać, że przebyta trauma zwiększa wrażliwość osoby na negatywne

[43] B. Dudek, *Stres traumatyczny związany z pracą – skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy" 2002, nr 11.

[44] A. Hetherington, dz. cyt., s. 20.

[45] Tamże, s. 28.

oceny. Słowa krytyki mogą zaskutkować w takich sytuacjach wtórnym zranieniem osoby, poczuciem winy czy pojawieniem się destruktywnego myślenia „jestem do niczego” [46].

Dowódca musi pamiętać, że to on powinien zainicjować udzielenie wsparcia w braku bezpośredniej prośby ze strony policjanta. W środowisku typowo męskim, gdzie dominuje przekonanie o konieczności bycia twardym, dla wielu policjantów prośba o pomoc czy ujawnienie odczuwanych dolegliwości są objawem słabości, ośmieszenia w oczach kolegów.

Podstawowe umiejętności przy udzielaniu wsparcia psychologicznego w celu normalizacji reakcji

Stopniowe konfrontowanie rzeczywistości, przyjmowanie wsparcia od innych, rozmawianie o swoich emocjach, przekonaniach, problemach w codziennym funkcjonowaniu po traumie są bardzo ważnymi sposobami odzyskiwania równowagi psychicznej. A. Hetherington podkreśla znaczenie kilku podstawowych umiejętności, z których powinniśmy korzystać, udzielając wsparcia psychologicznego. Są to:

1. **Spójność** – rozumiana jako zgodność między zachowaniem wobec osoby, której udzielane jest wsparcie, a myślami i uczuciami na jej temat. To troska, zainteresowanie stanem, dobrem osoby. Zachowanie spójności jest niezwykle trudne w sytuacji obwiniania osoby za to, co się stało. Profesjonalne zachowanie w takich sytuacjach ukierunkowane jest na ułatwienie poradzenia sobie z sytuacją trudną osobie w „obliczu jej błędów”[47] i zwentylowanie odczuwanego na nią gniewu poza sytuacją udzielania wsparcia.
2. **Empatia** – to zdolność do spojrzenia na rzeczywistość oczyma drugiej osoby i rozumienie jej reakcji na traumatyczne doświadczenie. Nazywanie myśli i emocji przy wykorzystaniu technik aktywnego słuchania.
3. **Rzeczowość** – pomoc w bezpośrednim, klarownym wyrażaniu obaw i potrzeb osoby doświadczonej traumą, przyczyniającym się do wzrostu zaufania w kontakcie. Podnosi też poziom skutecznego komunikowania się, w którym intencje nadawcy są tożsame z rozumieniem odbiorcy.
4. **Natychmiastowość działania** – bezpośrednie skupienie się na aktualnych problemach tu i teraz wzbudzające w osobie wspieranej poczucie siły, kontroli nad sytuacją.
5. **Podważanie** – podważanie błędnego myślenia, uczuć i przekonań na temat zdarzenia, reakcji w trakcie jego trwania w celu pobudzenia osoby do sięgnięcia po bardziej skuteczne, adekwatne do sytuacji możliwości działania.
6. **Uwaga i słuchanie** – skupienie się na kontakcie z osobą, aktywne słuchanie jej wypowiedzi, obserwowanie komunikatów niewerbalnych pozwalające nie tylko na odreagowanie emocji osobie po sytuacji trudnej, nie tylko na jej zro-

[46] W. Badura-Madej, *Interwencja kryzysowa po śmierci lub zranieniu żołnierza w warunkach wojennych*, Kraków 2011, materiały poglądowe KGP.

[47] A. Hetherington, dz. cyt., s. 41.

zumienie, ale również na właściwe rozpoznanie rzeczywistych potrzeb, określenie jej poziomu funkcjonowania psychofizycznego i modyfikację dalszych działań. Należy pamiętać, że przebyta trauma zwiększa wrażliwość osoby na negatywne oceny. Słowa krytyki mogą skutkować w takich sytuacjach wtórnym zranieniem osoby, poczuciem winy czy pojawieniem się destruktywnego przekonania „do niczego się nie nadaję".

Osoby dotknięte traumą nie powinny być pozostawione samym sobie, ale powinny mieć możliwość uzyskania wparcia ze strony swoich przełożonych i fachowej pomocy ze strony specjalistów po to, by mogły poradzić sobie z przykrymi emocjami i bolesnymi wspomnieniami.

Mówiąc o stresie pourazowym, warto jeszcze raz podkreślić, iż ma on charakter odroczony, może pojawić się nawet pół roku po zdarzeniu. Policjant, który doświadczy trudnego wydarzenia, może wrócić do kraju i dopiero po jakimś czasie pojawią się u niego objawy PTSD, np. koszmary nocne, intruzyjne, wdzierające się obrazy, objawy somatyczne. Jest to reakcja psychiki na wcześniejszy uraz, która pojawia się długo po doświadczonej traumie. Taki policjant może już w kraju skorzystać z profesjonalnej pomocy medycznej i psychologicznej.

Zespół stresu pourazowego charakteryzuje się uporczywymi i nieoczekiwanymi nawrotami zachowań będących rezultatem przeżytego traumatycznego wydarzenia. Podwyższona aktywność systemu nerwowego, alarmującego o zagrożeniu – choć już dawno ono minęło – może powodować pojawienie się m.in. ataków paniki, nadużywanie substancji psychoaktywnych, depresję czy tendencje samobójcze.

4. Symptomy i etapy samobójstwa, pomoc osobie zagrożonej samobójstwem

Dlaczego o samobójstwie?

Często podczas zajęć w ramach kursu specjalistycznego dla policjantów pełniących służbę w jednostkach Policji w ramach kontyngentów policyjnych, a szczególnie w czasie kursu specjalistycznego dla kadry dowódczej kontyngentów policyjnych słyszymy pytania o symptomy samobójcze, motywy działania suicydentów i formy działań profilaktycznych. Dowódcy chcą wiedzieć, na co zwrócić uwagę, ponieważ na misji są często jedynymi osobami (oprócz kolegów – policjantów), którzy mogą zareagować na pewne zachowania mogące mieć związek z podejmowaniem takiej, często nieodwracalnej decyzji. Sytuacja pełnienia misji pokojowej jest bardzo specyficzna, szczególnie w kontekście rozłąki z bliskimi, zmiany naturalnego rytmu dnia, pełnienia w miarę stałych zadań.

Oderwanie od dotychczasowego środowiska, ustanawianie norm grupowych, formowanie się nowej grupy o charakterze zadaniowym wpływają na zwiększenie ryzyka stresu. Policjant konfrontujący się z nową rzeczywistością – zadaniami i poleceniami, atmosferą wokół konfliktu serbsko-albańskiego, wreszcie życiem grupowym może być narażony na działanie wielu stresorów, których mógł sobie nie uświadamiać, będąc jeszcze w Polsce. Wyjeżdżając, mógł zostawić nierozwiązaną lub skomplikowaną sytuację prywatną w kraju. Rozłąka może także nasilić konflikty lub problemy, których nie da się rozwiązać bez osobistego kontaktu, przez telefon.

Samobójstwo występujące w Policji jest zjawiskiem niekorzystnym zarówno dla osób, które zdecydowały się je popełnić, jak i dla rodziny policjanta i całego środowiska zawodowego. Podkreślmy, że środowisko policjantów wyjeżdżających na misję pokojową jest zdecydowanie zmaskulinizowane, a z danych Komendy Głównej Policji jednoznacznie wynika, iż mężczyźni o wiele częściej, w porównaniu z kobietami, dokonują skutecznych zamachów na własne życie.

Co to jest samobójstwo?

Każdy w jakimś zakątku swej duszy dobrze wie, że samobójstwo jest wprawdzie pewnym wyjściem, ale jakimś marnym i nielegalnym wyjściem zapasowym, i że w zasadzie szlachetniej i piękniej jest dać się pokonać i położyć przez życie niż przez własną rękę[48].

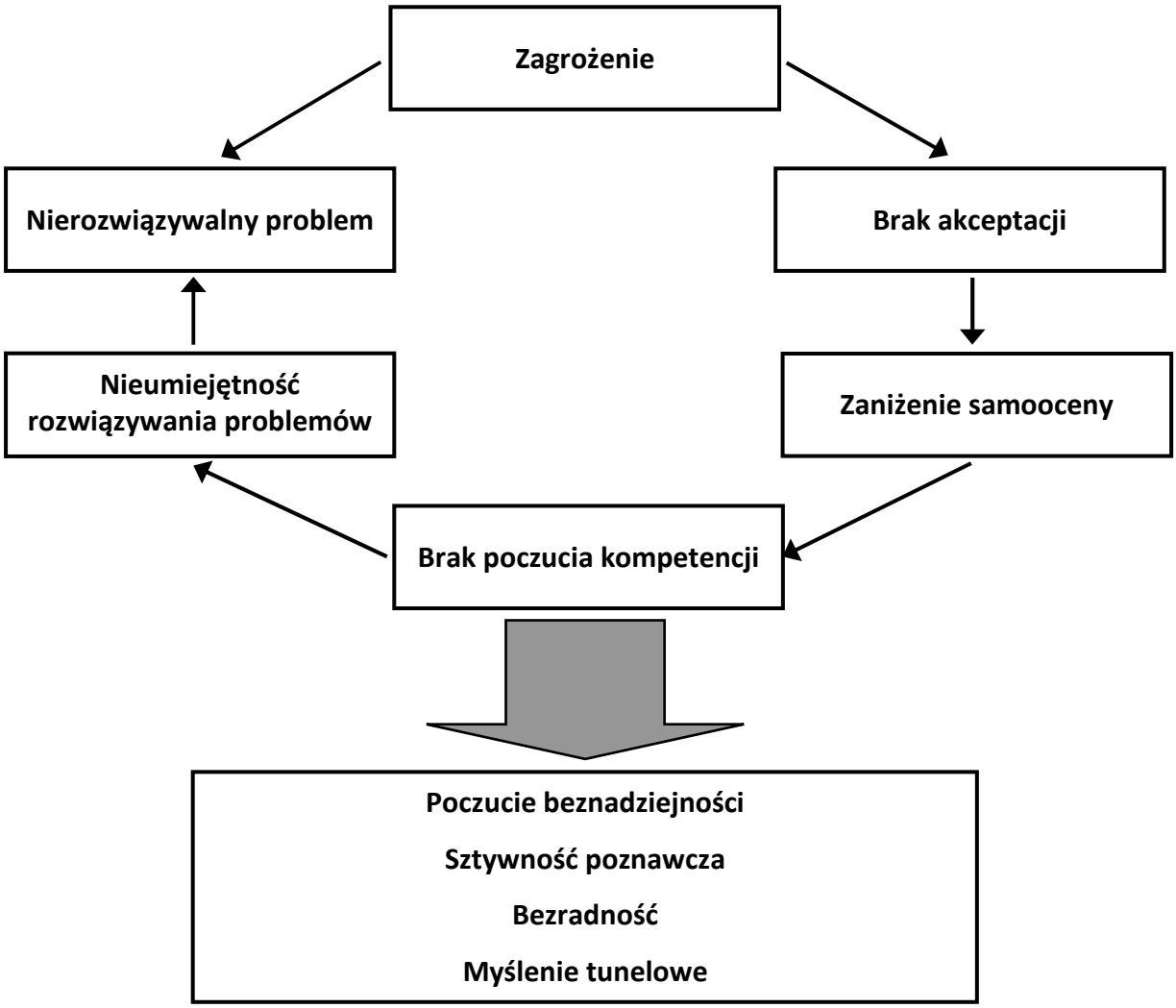
Literatura podaje bardzo wiele definicji samobójstwa, traktując je jako wypadkową czynników biologicznych, społecznych i psychologicznych. Edwin Shneidman określił, że „samobójstwo to zagadka", kładąc nacisk na świadomość podjętej decyzji: „Samobójstwo jest świadomie podjętym działaniem mającym na celu samozniszczenie (…) występujące u jednostki, której potrzeby nie są zaspokojone i która sama definiuje problem, w którym samobójstwo spostrzega jako najlepsze rozwiązanie"[49].

Hołyst z kolei podkreśla w rozumieniu i definiowaniu samobójstwa przede wszystkim wątek społeczny, mówiąc o postrzeganiu go jako brutalnego aktu przerwania ciągu życia z tego powodu, iż osoba pełni w społeczeństwie wiele ról i dlatego jej śmierć oznacza dla wielu ludzi deprywację oczekiwań. Jednostka wybierająca śmierć rezygnuje ze społeczeństwa jako organizmu funkcjonującego i określonego przez system wspólnych wartości, służący realizacji celów zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych[50].

Orbach opisując kryzys samobójczy, zwraca szczególną uwagę na doświadczenie nieodwracalnego problemu, które tworzy błędne koło – w wyniku wzmacniania poczucia nierozwiązywalności problemu rodzi się bezradność i poczucie beznadziejności, a ograniczenie „liczby dostępnych akceptowalnych sposobów rozwiązania problemu może prowadzić do sztywności poznawczej i tendencji do myślenia tunelowego, które w sytuacji kryzysowej uniemożliwiają

[48] H. Hesse, *Wilk stepowy*, Warszawa 1996, s. 60.
[49] K. Krysińska, *Dlaczego ludzie odbierają sobie życie*, „Charaktery" 1998, nr 9, s. 23.
[50] B. Hołyst, *Kryminologia*, Warszawa 2001, s. 600.

spostrzeganie innych niż samobójstwo sposobów poradzenia sobie z doświadczaną trudnością. Oczekiwanie przyszłych porażek i braku satysfakcji życiowej może prowadzić do idealizowania śmierci”[51].



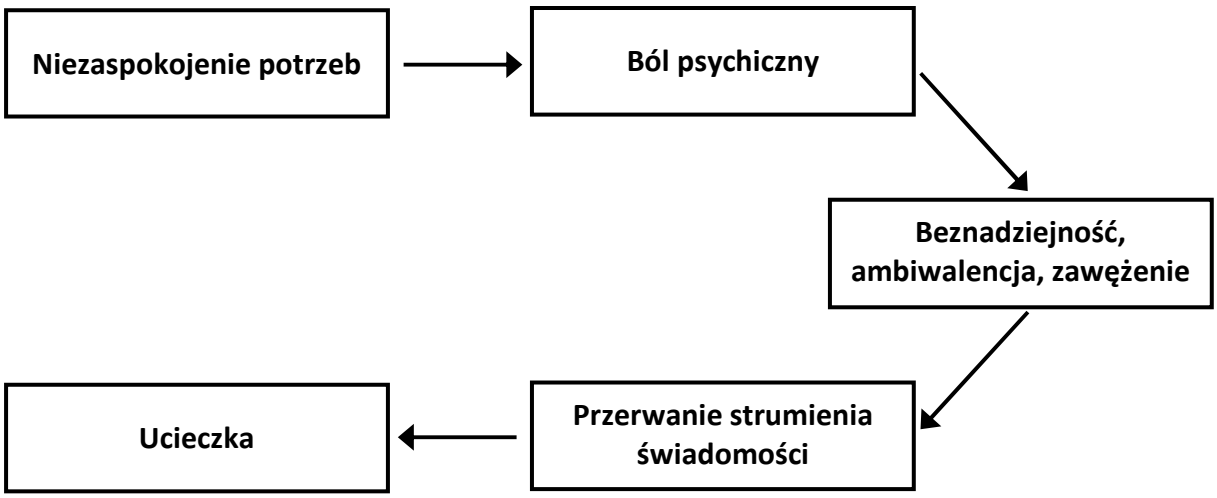
Ryc. 4. Teoria Orbacha a zawężenie poznawcze

Źródło: A. Śliwerski, *Pomoc terapeutyczna w sytuacji podjęcia decyzji o samobójstwie*, „Suicydologia” 2008, nr 4, s. 72.

Shneidman z kolei zwraca uwagę, że „uniwersalnym sposobem patrzenia na rzeczywistość jest zawężenie”[52].

[51] A. Śliwerski, *Pomoc terapeutyczna w sytuacji podjęcia decyzji o samobójstwie*, „Suicydologia” 2008, nr 4, s. 71–72.

[52] Tamże, s. 72.



Ryc. 5. Teoria Shneidmana a zawężenie poznawcze

Źródło: A. Śliwerski, *Pomoc terapeutyczna w sytuacji podjęcia decyzji o samobójstwie*, „Suicydologia" 2008, nr 4, s. 73.

P.G. Zimbardo mówi o samobójstwie jako o „utracie innych możliwości istnienia"[53] w kontekście dwóch podstawowych cech: zamiaru i wyniku. Okazuje się, że poczucie beznadziejności bywa katalizatorem zachowań samobójczych[54]. Ta emocja prowadzi do negatywnych oczekiwań co do powodzenia jakichkolwiek prób osiągnięcia ważnych celów osobistych. Samobójstwo wydaje się wówczas jedynym wyjściem.

Samobójstwo jako proces – obszar działań profilaktycznych

W wyniku wielu problemów życiowych niektórzy ludzie mogą uświadamiać sobie, że istnieje rozwiązanie w drodze samobójstwa. Hołyst nazywa to **samobójstwem wyobrażonym**. Możliwość takiego wyboru traktowana jest jako proces prowadzący do śmierci. Pewien ciąg reakcji nazwany jest **zachowaniem suicydalnym**, które zostaje wyzwolone od momentu, gdy samobójstwo staje się pożądane, jest celem[55]. Myśli oscylują wokół zakończenia życia, „profitów", które można w związku z taką śmiercią uzyskać (przerwanie „strumienia świadomości", ulga, zemsta, spokój). Przy czym myśli takie mają charakter subiektywny, uzależnione są od indywidualnych wyborów i problemów przyszłego suicydenta. Możliwość poradzenia sobie z trudnościami życia może brać pod uwagę wielu ludzi, ale większość natychmiast je odrzuca. Myśl o śmierci ustępuje wobec argumentów na rzecz życia. Gdy wyobrażenia nie ustępują, mogą przybierać charakter celu upragnionego, wręcz pożądanego. Mówimy wtedy o **samobójstwie upragnionym** – pragnienie może wyzwolić pierwsze próby dokonania zamachu samobójczego, których celem jest pozbawienie się życia. Jeżeli cel w postaci śmierci nie zostaje osiągnięty, mówimy wtedy o **samobój-**

[53] P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa 1996, s. 472.
[54] Tamże, s. 477.
[55] B. Hołyst, dz. cyt., s. 619.

stwie usiłowanym. Do tej grupy zaliczamy próby samobójcze. Często jest tak, że są one trudne do oszacowania i stanowią tzw. ciemną liczbę. Osoby nie informują bliskich i nie chcą opowiedzieć o próbie samobójczej z bardzo wielu powodów. Jedną z nich jest lęk przed uznaniem przez otoczenie za osobę zaburzoną psychicznie, ale też obawa przed ostracyzmem i napiętnowaniem. Natomiast proces ten finalizowany jest przez zamach na własne życie kończący się śmiercią – w terminologii suicydalnej mówimy wówczas o **samobójstwie dokonanym**[56].

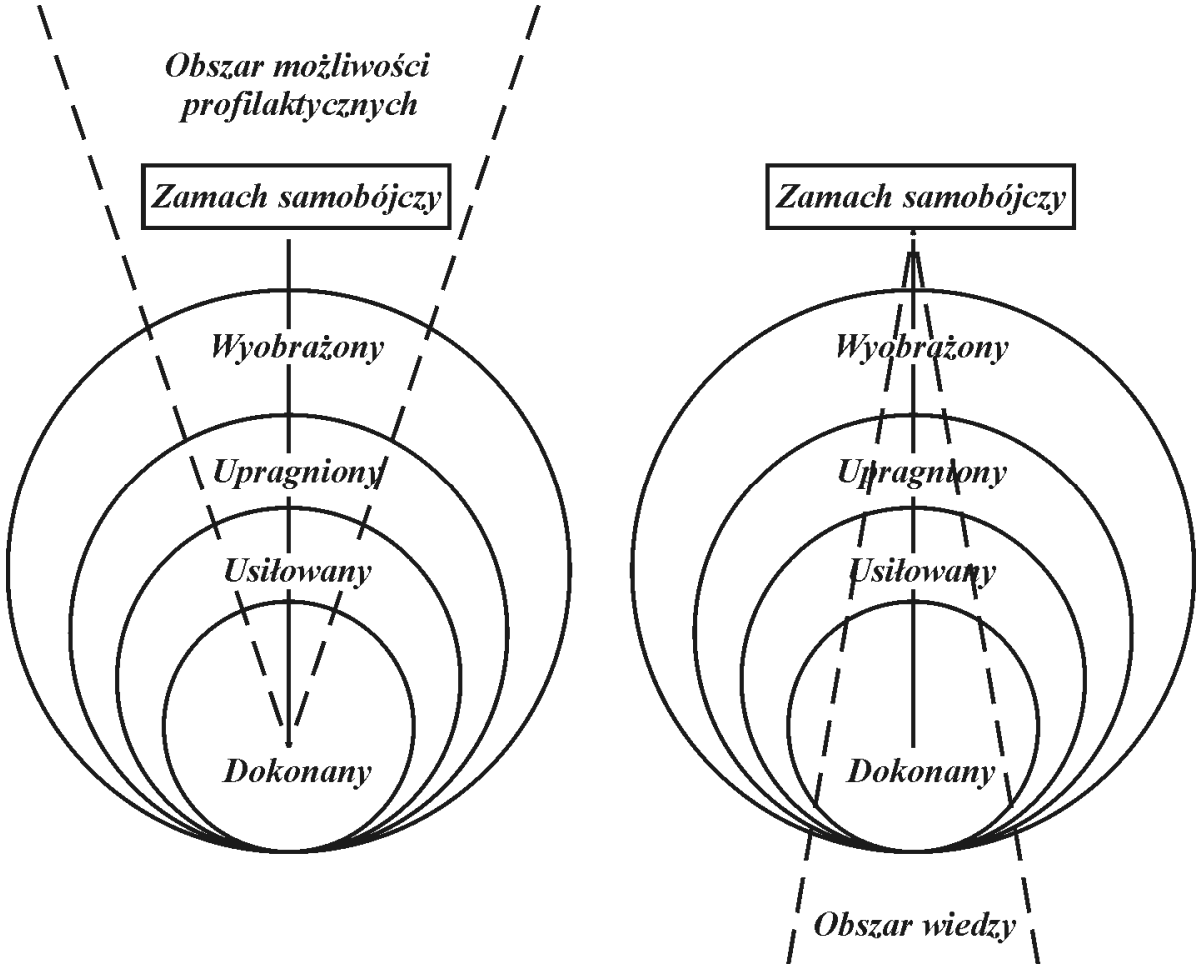
Z profilaktycznego punktu widzenia najistotniejszy jest w tym procesie wątek możliwości pomocowych. **Obszar możliwości profilaktycznych jest największy, gdy mamy do czynienia z samobójstwem wyobrażonym i upragnionym.** Rodzina, współpracownicy, koledzy mogą przecież reagować na artykułowane myśli związane ze śmiercią, dostarczać argumentów na rzecz życia, zaproponować profesjonalną pomoc psychologiczną. Wtedy także można podjąć skuteczne próby wspierania i pomocy. Ale paradoksem tej sytuacji jest fakt, że wtedy obszar wiedzy na temat zamachu samobójczego jest najmniejszy.

Najwięcej natomiast o samobójstwie wiemy, kiedy mamy do czynienia z usiłowaniem albo dokonaniem zamachu samobójczego. O zamiarach, sposobie działania suicydenta wiemy najwięcej albo uświadamiamy je sobie przez kojarzenie faktów, zbieranie pewnych informacji dopiero, kiedy dochodzi do próby samobójczej (samobójstwo usiłowane) lub do śmierci osoby (samobójstwo dokonane). Często wówczas na pomoc jest już na późno (obszar możliwości profilaktycznych jest najmniejszy). Dopiero po zamachu ludzie uświadamiają sobie, że osoba zgłaszała różne problemy, opowiadała o pomysłach dotyczących samobójstwa, ale nikt nie traktował ich poważnie albo bagatelizował usłyszane informacje.

Dlatego tak ważna jest czujność każdego z nas, potraktowanie poważnie słów człowieka, który deklaruje chęć zamachu samobójczego. Zazwyczaj nie traktujemy ich serio dlatego, że osoba wypowiada je w formie żartów, jakby od niechcenia, mimochodem. Może ona w ten sposób szukać pomocy, ale nie mówi wprost o swoich zamiarach. Często jest to jej mechanizm obronny w kryzysowej sytuacji. Osoba nie podjęła jeszcze ostatecznej decyzji, konfrontuje się z innymi, dzieli się przemyśleniami, być może w ten właśnie sposób akcentuje prośbę o pomoc, rozwianie wątpliwości. Jednak ton wypowiedzi, niejednokrotnie w formie czarnego humoru, powoduje, że nie zauważamy żadnych tendencji samobójczych.

Obszar możliwości profilaktycznych i obszar wiedzy o zamachu samobójczym opisuje poniższy schemat.

[56] Tamże, s. 619.



Ryc. 6. Obszar możliwości profilaktycznych a obszar wiedzy o zamachu samobójczym

Źródło: B. Hołyst, *Kryminologia*, Warszawa 2001, s. 621.

Wielu badaczy wskazuje, iż „samobójcą jest się na długo przed popełnieniem samobójstwa[57]", dlatego zanim dojdzie do aktu samobójczego, można mówić o rosnącej wokół suicydenta **atmosferze samobójczej**, która charakteryzuje się narastającym napięciem, zniechęceniem do życia, osoba bardzo negatywnie ocenia swoje możliwości wyjścia z impasu, rośnie inercja. Sama atmosfera nie musi prowadzić bezpośrednio do popełnienia samobójstwa, ale stanowi rodzaj gotowości do jego dokonania. Natomiast często bezpośredni powód jest ostatecznym zwrotem w życiu człowieka, który nie chce dłużej żyć. Powód ten obiektywnie może być oceniany jako błahy lub wręcz niezrozumiały, ale biorąc pod uwagę całość atmosfery samobójczej, która gęstnieje wokół osoby, należy uznać, że sytuacja staje się bardziej czytelna[58].

[57] M. Makara-Studzińska, *Wybrane zagadnienia z problematyki suicydologii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", Lublin 2001, vol. XXVI, 17, s. 224.

[58] Tamże, s. 224.

Stan psychiczny człowieka zagrożonego samobójstwem

E. Ringel w swojej pracy omawia stan psychiczny człowieka zagrożonego samobójstwem, akcentując występowanie tzw. **syndromu presuicydalnego**, który stanowi pierwszy czynnik ostrzegający, że dany człowiek jest lub może być zagrożony samobójstwem. Świadomość występowania syndromu pozwala na oszacowanie rozmiarów tego zagrożenia.

W skład **syndromu presuicydalnego** wchodzą:

1) zawężenie,
2) agresja hamowana i autoagresja,
3) fantazje samobójcze[59].

W **zawężeniu** człowiek traci równowagę między warunkami życia a poczuciem własnych możliwości. Definiuje sytuację, w której się znalazł, jako trudną, z której istnieje tak naprawdę tylko jedno wyjście. Ma poczucie deprywacji swoich osobistych możliwości, staje się indolentny do podjęcia działań, poprawy aktualnej sytuacji. Ta inercja jest wynikiem bezradności, bezsilności i nasilającego się stresu. Obraz świata, otoczenia staje się zniekształcony na rzecz elementów negatywnych, zanikają proporcje i mechanizmy obronne, w wyniku czego uaktywniają się wyłącznie emocje negatywne – takie jak m.in. strach, rozpacz, panika. W wyniku skumulowania emocji negatywnych, ocenianych jako przykre, na bok schodzi racjonalna refleksja i zawodzi próba dopuszczenia do siebie pozytywnej alternatywy. Pod presją tychże negatywnych emocji człowiek ocenia swoje życie, sprawy, ludzi w sposób wybiórczy, tak jak chce je widzieć. Dodatkowo na etapie zawężenia wyraźnie widać narastającą izolację ze światem zewnętrznym, rodziną i kolegami. Człowiek czuje się samotny, niezrozumiany i jest przekonany, że nikt nie może mu pomóc. To z kolei utrudnia bliskim oszacowanie problemu, aby podjąć argumentację na rzecz życia. Zawężeniu ulega także system wartości – osoba przestaje cenić to, co do tej pory ceniła. W hierarchii ważności życie, rodzina, praca, pasje, przyszłość schodzą na dalszy plan[60]. Jeżeli policjant nie artykułuje swoich wątpliwości czy też decyzji o wyborze śmierci, nikt nie dostrzega zagrożenia.

Drugim determinantem syndromu presuicydalnego jest **agresja hamowana i autoagresja**. Samobójstwo ma w sobie ogromny ładunek emocjonalny, jest działaniem o wyjątkowym stopniu agresywności, mimo że koncentruje się ona na osobie suicydenta. Jest to zbyt duży dopływ agresji i jednocześnie kumulująca się i narastająca frustracja wobec życia. Ringel nazywa to stanem „bezsilnej wściekłości”[61].

Trzecim komponentem syndromu presuicydalnego są **fantazje samobójcze**. O ile myśli są chwilowe i przemijają, nie doprowadzając do samobójstwa, o tyle intensywne rozmyślanie jest cechą charakteryzującą stan presuicydalny. Człowiek wyobraża sobie samobójstwo jako możliwość, którą może wziąć pod

[59] E. Ringel, *Gdy życie traci sens. Rozważania o samobójstwie*, Warszawa 1987, s. 57.
[60] Tamże, s. 58–66.
[61] Tamże, s. 81.

uwagę w wyniku skumulowania tylu negatywnych czynników. U suicydenta zaczyna rozwijać się proces wiodący do samobójstwa. W tym okresie człowiek może mieć potrzebę mówienia o swoich zamiarach. Natomiast spotyka się z obojętnością otoczenia – ponieważ tyle razy o tym mówił i nic się nie wydarzyło, zatem z pewnością nie jest w stanie tego zrobić. To z kolei, jak w mechanizmie błędnego koła, doprowadza do podjęcia próby samobójczej, bo osoba odczytuje niewrażliwość bliskich i współpracowników jako argument na rzecz śmierci. Pojawiają się tu fantazje o byciu martwym, o sposobach targnięcia się na własne życie, przygotowywanie planu samobójczego.

Etapy samobójstwa

R.A. Heckler opisuje samobójstwo w następujących etapach:

1. **Traumatyczna strata** – zarówno w aspekcie utraty zdrowia, żałoby po śmierci bliskiej osoby, jak i utraty np. wiary w ludzi, cenionych, ważkich wartości; zaburzenia w funkcjonowaniu rodziny, np. rozwód.
2. **Upadek** – doznawanie bólu i cierpienia, które nie spotyka się z adekwatną reakcją otoczenia lub suicydent nie dostrzega pomocy i wsparcia. Świat zaczyna być postrzegany jako miejsce nieprzyjazne, będące źródłem przykrych, negatywnych emocji. To z kolei nasila trans samobójczy, poczucie, że nie ma innego wyjścia.
3. **Cechy transu samobójczego** – każda przykrość czy porażka wzmacnia trans i czarnowidztwo. Osoba spostrzega tylko takie bodźce, które ją umacniają w przekonaniu o słuszności samobójstwa. Cechą charakterystyczną transu jest także rezygnacja, zinternalizowane przekonanie, że nic nie można zrobić albo wszelkie próby okazują się być nieskuteczne, nasilają się natrętne myśli i obrazy o śmierci, przyszłość stanowi zagrożenie, pojawia się etap tzw. muru.
4. **Moment próby samobójczej** – incydent, błahy powód lub mało znacząca sytuacja może zadecydować o podjęciu próby. Pojawia się wtedy poczucie ciszy i spokoju, bo robi się „rzecz właściwą". Dominują pozytywne wyobrażenia o śmierci jako wyzwoleniu, a sama próba samobójcza jest definiowana jako odzyskiwanie kontroli nad życiem i sytuacją[62].

Samobójstwo traktowane jest w kategoriach ściśle określonej sytuacji samobójczej, można w tym wypadku mówić o kontinuum, etapach, przez które przechodzi osoba:

1) **myśli samobójcze** – osoba swoje rozważania kieruje w stronę śmierci, koncentruje myśli wokół umierania, w głowie kołaczą słowa: „nic już nie ma sensu", „lepiej ze sobą skończyć", „śmierć przyniesie ukojenie",
2) **tendencje samobójcze** – wynikają z nasilających się sytuacji, które prowokują myślenie o wyborze śmierci jako rozwiązaniu kryzysu. Osoba uporczywie wraca do tematu śmierci, ale też zaczyna planować sposób dokonania

[62] R.A. Heckler, *Walking up alive. The descent, the suicide attempt and the return to life*, New York, 1994.

zamachu samobójczego poprzez wybór miejsca, czasu, redagowanie listu pożegnalnego, żegnania się z najbliższymi,

3) **akt samobójczy** – mimo wielu wątpliwości i argumentów na rzecz życia osoba przezwycięża lęk przed śmiercią i podejmuje świadomą decyzję o pozbawieniu się życia[63].

Ryc. 7. Sytuacja samobójcza

Źródło: opracowanie własne.

Pamiętajmy, że niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z myślami, tendencjami samobójczymi lub gdy zapadła już decyzja o samobójstwie, proces ten na każdym etapie można przerwać poprzez udzielenie wsparcia i pomocy osobie zagrożonej samobójstwem.

Mówiąc o **typach zamachów samobójczych**, można wskazać następujące:

a) **intencjonalny zamach na własne życie,**
b) **„wołanie o pomoc”.**

W przypadku intencjonalnego zamachu na własne życie mamy do czynienia z człowiekiem, który myśli i pragnie śmierci, gdyż ona uwolni go od problemów, traumy czy trudów codzienności. Taki człowiek nie ma żadnych oczekiwań od ludzi, przeżył duże rozczarowanie jakością relacji interpersonalnych i samobójstwo jest dla niego celem samym w sobie. Natomiast w typie samobójczym „wołanie o pomoc” suicydent ma inną motywację – pragnie podtrzymać relacje z innymi ludźmi, gdyż oczekuje od nich konkretnej pomocy i wsparcia. Ze względu na wyczerpanie dotychczasowych sposobów informowania otoczenia o swoich problemach czuje się bezradny i nie ma pomysłów na uaktywnienie pomocy ze strony bliskich. Próba samobójcza jest w jego przekonaniu najbardziej drastycznym, ale jednocześnie koniecznym i niezbędnym działaniem, którym podkreśla trudną dla siebie sytuację i brak własnych zasobów do poradzenia sobie z nią. W życiu widzi sens i zdecydowanie bardziej woli żyć, niż umierać. Osoba artykułuje swoją potrzebę ratunku, a zamach samobójczy ma charakter instrumentalny – jest środkiem do osiągnięcia pomocy i naprawienia relacji z otoczeniem[64].

Badacze stanu suicydalnego wskazują na **specyficzne cechy kryzysu samobójczego**. Pojawia się on u osób, których rozwój do pewnego czasu przebiega bez żadnych zakłóceń. Dopiero przykre lub wręcz tragiczne doświadczenia, strata

[63] M. Makara-Studzińska, dz. cyt., s. 223.
[64] Tamże, s. 229.

np. bliskiej osoby, doprowadza do kryzysu samobójczego. Osoba czuje się wówczas przytłoczona sytuacją, ma poczucie bezradności w obliczu traumy. Potencjalni samobójcy to osoby, które doświadczyły więcej sytuacji trudnych niż inni, ale cechuje ich o wiele słabsza umiejętność radzenia sobie i rozwiązywania własnych problemów. Kryzys samobójczy pojawia się, gdy człowiek nie znajduje możliwości wyjścia z impasu, więc pragnie od nich uciec w samobójstwo[65].

Uniwersalne cechy samobójstwa – argumenty na rzecz pomagania

Dlaczego w walce o śmierć i życie cywilizowany człowiek nie miałby stanąć po stronie życia?[66]

E. Shneidman, ojciec współczesnej suicydologii, w toku swojej wieloletniej pracy z osobami cierpiącymi na tendencje samobójcze wypracował zestaw cech psychicznych, które sprowadził do 10 uniwersalnych cech samobójstwa. Przy czym „uniwersalność" oznacza tutaj, iż występują one przynajmniej u 95 ze 100 osób ginących śmiercią samobójczą. Są to sposoby myślenia, rodzaj zachowania, odczuwania, charakterystyczne i wspólne dla wszystkich samobójstw[67]:

1. **Uniwersalną przyczyną samobójstwa jest szukanie rozwiązania.** Oznacza, że o samobójstwie nie można mówić jak o akcie przypadkowym. Jest ucieczką przed problemami i trudnościami życia. Celem jest próba znalezienia rozwiązania piętrzących się problemów. Dlatego, aby znaleźć odpowiedź na pytanie „dlaczego?" i żeby zrozumieć motywy działania suicydenta, powinniśmy poznać problemy, z którymi próbował konfrontować się samobójca. Z perspektywy osoby samobójstwo jest pozornie jedyną odpowiedzią i rozwiązaniem kryzysu, w którym się znalazła.
2. **Uniwersalnym celem samobójstwa jest przerwanie strumienia świadomości.** Celem samobójstwa, według Shneidmana, jest zmniejszenie świadomości bólu, który jest dla samobójcy nie do zniesienia. „Zatrzymanie" świadomości to zarówno rozwiązanie problemów, jak i ukojenie bólu i cierpienia.
3. **Uniwersalnym bodźcem popychającym do samobójstwa jest ból psychiczny, który jest nie do zniesienia.** Samobójca swoim postępowaniem dąży do zneutralizowania bólu psychicznego, który jest nie do wytrzymania, chce się uchronić przed rozpaczą, której nie jest już dłużej w swoim przekonaniu znieść. Dlatego tak ważne jest zlokalizowanie źródeł cierpienia, gdy widzimy symptomy samobójstwa, bo można zaproponować inne sposoby ich rozwiązania.

[65] B. Pilecka, *Kryzys suicydalny – problemy prewencji i interwencji psychologicznej*, [w:] D. Kubacka-Jasiecka, A. Lipowska-Teutsch (red.), *Oblicza kryzysu psychologicznego i pracy interwencyjnej*, Biblioteka Towarzystwa Interwencji Kryzysowej, Kraków 1997, s. 134–135.

[66] E. Schneidman, *The Suicidal Mind*, Oxford University Press, 1996, s. 133.

[67] Tamże.

4. **Uniwersalnym czynnikiem stresowym popychającym do samobójstwa jest frustracja potrzeb psychicznych.** Prawdopodobnym stresorem popychającym człowieka do samobójstwa jest zablokowanie możliwości zaspokajania potrzeb psychicznych. Może to być deprywacja bliskości, miłości, kontaktu, samorealizacji, zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa itp.
5. **Uniwersalną emocją w samobójstwie jest poczucie beznadziejności/bezradności.** Wspólnym stanem emocjonalnym dla samobójców jest poczucie beznadziejności, brak nadziei na zmianę życia, polepszenie stosunków międzyludzkich, a sam samobójca czuje się bezradny wobec targających nim emocji. Przeżywając tak skrajne i negatywne emocje, wybiera śmierć jako sposób na poradzenie sobie z nimi.
6. **Uniwersalnym stanem umysłu w samobójstwie jest ambiwalencja.** Ambiwalencja jest stanem, w którym osoba wybiera śmierć jako rozwiązanie, przy czym jednocześnie w tym samym czasie pragnie, aby ktoś podjął próbę uratowania. Zatem z jednej strony myśli o śmierci jako o końcu cierpienia, mając jednocześnie cały czas nadzieję, że ktoś zauważy jej działania i podejmie kroki pomocowe. Można to przyrównać do sytuacji jednoczesnego podcinania sobie gardła i krzyczenia „na pomoc!", przy czym żadne z tych działań nie jest przez samobójcę udawane[68]. Shneidman mówi wręcz: „Nigdy nie spotkałem kogoś, kto w stu procentach chciał się zabić i nie myślał o możliwości ratunku"[69]. Shneidman zauważając stan ambiwalencji u suicydenta, postuluje moralny obowiązek interwencji z zewnątrz, żeby podjąć działania ratujące życie człowieka próbującego popełnić samobójstwo.
7. **Uniwersalnym sposobem patrzenia na rzeczywistość w samobójstwie jest zawężenie.** Zawężenie to inaczej myślenie tunelowe, subiektywne zredukowanie możliwości wyjścia z impasu. Osoba patrzy na świat, swoje życie, jakby patrzyła przez dziurkę od klucza – nie myśli wówczas ani o skutkach swojego działania, ani o bliskich, którzy będą cierpieć po jej śmierci. Wszystko traci wartość i znaczenie.
8. **Uniwersalnym działaniem w samobójstwie jest ucieczka.** Ucieczka dotyczy sytuacji stresowej, w jakiej człowiek się znalazł. Pragnienie zakończenia życia daje możliwość ucieczki przed problemami, przykrymi emocjami i konsekwencjami własnych działań.
9. **Uniwersalnym aktem interpersonalnym w samobójstwie jest mówienie o zamiarach samobójczych.** Shneidman w swojej wieloletniej pracy z samobójcami zauważył pewną stałą – otóż mogą oni nie zdradzać swoich emocji względem wielu sytuacji, uczuć w stosunku do innych, ale demonstrują i komunikują swoje zamiary dotyczące samobójczej śmierci. Często jednak, jak to zostało zaakcentowane wyżej, ignorujemy albo nie dostrzegamy tych sygnałów.

[68] M. Rachid Chehab, *Ostatnia doba samobójcy*, „Przekrój" 2010, nr 3, s. 45.
[69] Tamże.

10. **Uniwersalnym wzorem w samobójstwie jest niezmienność indywidualnego stylu funkcjonowania.** Każdy z nas ma swoje indywidualne sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych, ma pewne stałe wzorce, aby pokonać kryzys czy problem. Okazuje się, że człowiek, który rozważa samobójstwo, ma podobny, powtarzający się schemat funkcjonowania, działania lub poddania się, jaki do tej pory wykorzystywał w życiu.

Samobójstwo – fakty i mity

Samobójstwo bywa ciągle w rodzinie, pracy i w życiu społecznym tematem tabu, wokół którego narosło wiele mitów utrudniających lub wręcz uniemożliwiających dotarcie do informacji, które w sensowny sposób będą wspierały działania profilaktyczne. Posługując się wiedzą opartą wyłącznie na stereotypach dotyczących samobójstwa lub uprzedzeniach co do osoby samobójcy, ryzykujemy tym, iż nie podejmiemy w odpowiednim czasie działań pomocowych, nie zauważymy zmian w funkcjonowaniu osoby albo sygnałów świadczących o tym, że ktoś chce popełnić samobójstwo. Spróbujmy zatem prześledzić najczęstsze sformułowania fikcyjne na temat samobójstwa, weryfikując je jednocześnie z faktami i badaniami naukowymi.

Mit I: *Nie popełni samobójstwa ten, kto o nim mówi.*
Fakt: Na 10 samobójców przypada ośmiu, którzy niedwuznacznie o swoich zamiarach mówili.
Mit II: *Do samobójstwa dochodzi bez oznak sygnalizacyjnych.*
Fakt: Wiele obserwacji uczy, że ludzie, którzy odbierają sobie życie, sygnalizowali to przeważnie niedwuznacznymi oznakami lub działaniami.
Mit III: *Kto popełnia samobójstwo, koniecznie chce odebrać sobie życie.*
Fakt: Większość samobójców oscyluje między pragnieniem, by żyć, i tym, by umrzeć. Igrają ze śmiercią, pozostawiając innym ratowanie siebie. Rzadko kto odbiera sobie życie, nie odsłaniając swoich uczuć komuś innemu.
Mit IV: *Kto raz skłania się do samobójstwa, będzie to czynił zawsze.*
Fakt: Ludzie zmęczeni życiem tylko w pewnym okresie swego życia odczuwają pragnienie zabicia siebie.
Mit V: *Poprawa po kryzysie samobójczym oznacza koniec ryzyka.*
Fakt: Większość samobójstw zdarza się w ciągu trzech miesięcy po zaznaczającej się „poprawie", kiedy pacjent na nowo uzyskuje energię do urzeczywistnienia swych chorobliwych zamiarów.
Mit VI: *Samobójstwo najczęściej występuje wśród bogatych lub odwrotnie – prawie wyłącznie wśród ubogich.*
Fakt: Samobójstwo nie jest ani chorobą bogatych, ani plagą biednych. Jest bardzo „demokratyczne" i zdarza się we wszystkich warstwach.
Mit VII: *Samobójstwo jest dziedziczne, jest „złem rodzinnym".*

Fakt: Samobójstwo nie jest zjawiskiem dziedzicznym, jest zjawiskiem indywidualnym.

Mit VIII: *Wszyscy, którzy popełniają lub chcą popełnić samobójstwo, są chorzy psychicznie, każde samobójstwo jest czynem człowieka niezdrowego na umyśle.*

Fakt: Okazuje się na podstawie setek najnowszych doniesień, że samobójca jest wprawdzie krańcowo nieszczęśliwy, ale niekoniecznie chory psychicznie[70].

Zachowanie osoby zagrożonej samobójstwem

Z wieloletnich obserwacji i doświadczeń osób, które pracują z ludźmi zagrożonymi samobójstwem i po próbach samobójczych, wynika, iż można wskazać na pewne charakterystyczne zachowania przed zbliżającym się zamachem na własne życie. Ich znajomość pozwala oszacować ryzyko zagrożenia, ale przede wszystkim przyczynia się do podjęcia działań prewencyjnych po to, aby uratować komuś życie.

Osoba zagrożona samobójstwem:

- mówi o popełnieniu samobójstwa,
- ma problemy z jedzeniem i spaniem,
- drastycznie zmienia swoje zachowanie,
- wycofuje się z kontaktów towarzyskich,
- traci zainteresowanie pracą itp.,
- przygotowuje się do śmierci, pisząc testament i porządkując swoje sprawy,
- rozdaje ważne dla niej rzeczy,
- podjęła wcześniej próbę pozbawienia się życia,
- niepotrzebnie podejmuje ryzykowne działania,
- doświadczyła niedawno poważnej straty,
- jest bardzo zainteresowana problemami śmierci i umierania,
- nie dba o swój wygląd zewnętrzny,
- zwiększa spożycie alkoholu, narkotyków lub leków[71].

Będąc w kryzysie samobójczym, osoba ocenia sytuację jako beznadziejną, ma poczucie utraty kontroli nad własnym życiem, a śmierć wydaje się jedynym rozwiązaniem. Osoba zagrożona samobójstwem może demonstrować określone emocje, które można zauważyć. Mogą to być: długotrwały smutek, widzenie swojej przyszłości w czarnych barwach, poczucie beznadziejności, przekonanie, że nie jest się nic wartym.

[70] Fakty i mity pochodzą z opracowania Public Health Service USA z 1961 r., cyt. za: H. Bardaszko-Łyskowska, *Choroby psychiczne*, [w:] E. Brul, B. Brzozowski (red.), *Vademecum lekarza ogólnego*, Warszawa 1983.

[71] K. Krysińska, dz. cyt., s. 24.

Znaki ostrzegawcze samobójstwa

Wielu ludzi otwarcie grozi, że popełni samobójstwo, zanim faktycznie tak zrobią. Najwłaściwszą reakcją na każdą groźbę samobójstwa jest potraktowanie jej poważnie – tak jakby czyjeś życie zależało od tego, czy my się o nie zatroszczymy[72].

Według Shneidmana u 90 proc. osób, które popełniają samobójstwo, można zaobserwować znaki, które ostrzegają przed zbliżającym się niebezpieczeństwem[73]. **Znaki ostrzegawcze samobójstwa można podzielić na:**

1) werbalne (pośrednie i bezpośrednie),
2) behawioralne,
3) sytuacyjne.

Oto ich lista:

1. **Znaki ostrzegawcze werbalne pośrednie.** Osoba myśląca o samobójstwie może mówić:
   - „Jestem zmęczony/a życiem”,
   - „Jaki to wszystko ma sens?”,
   - „Rodzinie będzie beze mnie lepiej”,
   - „Kogo to obchodzi, czy żyję, czy nie?”,
   - „Mam tego wszystkiego dość”,
   - „Pożałujecie, że tak mnie traktowaliście”,
   - „Nikt mnie już nie potrzebuje”,
   - „Wkrótce mnie tu już nie będzie”.
2. **Znaki ostrzegawcze bezpośrednie.** Osoba myśląca o samobójstwie może mówić:
   - „Postanowiłem/łam się zabić”,
   - „Chciałbym już nie żyć”,
   - „Mam zamiar popełnić samobójstwo”,
   - „Chcę skończyć z tym wszystkim”,
   - „Jeżeli... się nie wydarzy, to się zabiję”,
3. **Znaki ostrzegawcze behawioralne.** Osoba myśląca o samobójstwie może się zachowywać w następujący sposób:
   - zbierać tabletki, kupować żyletki, sznur,
   - mieć problemy z jedzeniem, spaniem, koncentracją,
   - drastycznie zmieniać swoje zachowanie (np. nagle zacząć zachowywać się agresywnie, wychodzić z domu o nietypowej porze, żegnać się z osobami z najbliższego otoczenia),
   - nagle pozytywnie zmienić swoje zachowanie po okresie depresji,
   - wycofywać się z kontaktów towarzyskich,
   - tracić zainteresowanie hobby, pracą, szkołą,

[72] P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, dz. cyt, s. 478.

[73] K. Krysińska, *Tendencje samobójcze – rozpoznawanie i przeciwdziałanie*, www.dracus.eu, według stanu na 12 września 2012 r.

- przygotowywać się do śmierci, pisząc testament, planując swój pogrzeb i porządkując swoje sprawy,
- rozdawać ważne dla niej rzeczy,
- być zainteresowaną problemem śmierci i umierania lub nagle zacząć się interesować religią,
- nie dbać o swój wygląd zewnętrzny,
- niepotrzebnie podejmować ryzykowne działania,
- zwiększać spożycie alkoholu, narkotyków, leków.

4. **Znaki ostrzegawcze sytuacyjne.** Osoba może zacząć myśleć o samobójstwie w takich sytuacjach, jak:
   - nagłe odrzucenie przez osobę znaczącą (np. sympatia), nie chciany rozwód lub separacja,
   - niedawna przeprowadzka, zwłaszcza nie chciana,
   - śmierć osoby bliskiej (np. współmałżonka, dziecka, przyjaciela), a zwłaszcza śmierć w wyniku nieszczęśliwego wypadku lub samobójstwa,
   - diagnoza nieuleczalnej choroby,
   - poważna kłótnia z osobą znaczącą,
   - nagła i nieoczekiwana utrata wolności (np. aresztowanie),
   - oczekiwana lub doświadczona poważna strata finansowa,
   - utrata cenionego terapeuty[74].

Osoba stająca przed perspektywą rozmowy z kimś, kto podjął próbę samobójczą lub myśli o tym, może doświadczać szeregu lęków i niepewności, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają jej podjęcie tego zadania. Policjant, który zauważa u kolegi pewne sygnały, mogące wzbudzić jego niepokój może z różnych przyczyn obawiać się takiej rozmowy. Z jednej strony nie chce narazić się na ryzyko konfliktu, jeżeli osoba zdecydowanie zaprzeczy lub wręcz nerwowo zareaguje na jego podejrzenia, z drugiej strony obawia się, że nieumiejętnie poprowadzona rozmowa może wręcz skłonić czy sprowokować do podjęcia próby samobójczej.

Można wymienić następujące trudności:

1) lęk przed bezsilnością, brakiem umiejętności i niepowodzeniem,
2) lęk przed popełnieniem błędu i poczuciem winy,
3) lęk przed śmiercią,
4) lęk przed agresją,
5) lęk przed utratą tożsamości.

Obawy te mogą prowadzić zarówno do zaprzeczania zamiarom samobójczym osoby w kryzysie (np. spostrzegane znaki ostrzegawcze są minimalizowane i trywializowane), jak i do szoku i złości (np. niezadowolenie, że osoba myśląca o samobójstwie nie poprosiła o pomoc wcześniej). Reakcje takie uniemożliwiają lub utrudniają udzielenie potrzebnej pomocy[75].

[74] Za: tamże.
[75] E. Ringel, dz. cyt., s. 81.

Wiemy z całą pewnością, że nie każda osoba dokonująca zamachu samobójczego chce umrzeć, jej motywacje mogą być bardzo różne, co pokazuje podział na następujące grupy suicydentów i ich stosunek do śmierci:
– *to be* (być) – pragnąca być uratowana,
– *to be or not to be* (być albo nie być) – prowadząca grę hazardową ze śmiercią,
– *not to be* (nie być) – pragnąca śmierci[76].

ABC udzielania pomocy osobom zagrożonym samobójstwem

Mimo że samobójstwo jest niezwykle skomplikowanym zjawiskiem zarówno w obszarze emocji, tunelu samobójczego, jak i reakcji całego otoczenia, nie oznacza to, że mamy nie reagować w obliczu takiego zagrożenia. Zapobieganie samobójstwu wydaje się być niezwykle trudne, ale bez wątpienia jest możliwe, a realna pomoc i wyciągnięta dłoń może dać nadzieję i odwiedzie osobę od próby samobójczej. Tym bardziej, jak wyżej zostało powiedziane, wiele prób samobójczych to tak naprawdę desperackie wołanie o pomoc. Nasza reakcja, wsparcie i wyrażenie zainteresowania mogą uratować komuś życie. Ponadto z badań jasno wynika, że **90 proc. badanych**, którzy usiłowali popełnić samobójstwo, **cieszy się z tego, że zostali uratowani**, **5 proc. „nie bardzo”**, **5 proc. zdecydowanie „nie”**[77]. Warto też przytoczyć tu niezwykle ważne w tym kontekście *Zasady etyki zawodowej policjanta*, które określają zachowanie jednego policjanta w stosunku do drugiego:

Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z 31 grudnia 2003 r.
„Zasady etyki zawodowej policjanta”

§ 15. Policjant powinien w miarę możliwości udzielać pomocy innym policjantom w realizacji zadań służbowych oraz wspierać w rozwiązywaniu ich problemów osobistych. (…)

§ 20. Przełożony powinien wysłuchać podwładnego w sprawach zawodowych i osobistych oraz udzielić mu wsparcia bądź pomocy, z zachowaniem dyskrecji.

Wskazówki zamieszczone poniżej są ważne dlatego, że policjanci wyjeżdżający na misję i ich kadra dowódcza to często jedyne osoby, które mogą zwrócić uwagę na zmiany w zachowaniu policjanta, podjąć wysiłki mające na celu ustalenie przyczyn emocji negatywnych. Poniższe formy wsparcia mogą być przydatne, zanim może być za późno[78].

Jak ty możesz pomóc osobie zagrożonej samobójstwem:

– szukaj pomocy u psychologa, psychiatry, w telefonie zaufania, ośrodku interwencji kryzysowej, poradni psychologicznej,
– bądź czujny, zapamiętaj listę znaków ostrzegawczych,

[76] M. Makara-Studzińska, dz. cyt., s. 226.
[77] B. Hołyst, *Przywróceni życiu*, Warszawa 1991.
[78] Opracowano je na podstawie *Understanding and Helping the Suicidal Person*, American Association of Suicidology, cyt. za: K. Krysińska, *Dlaczego ludzie…*, dz. cyt., s. 23.

– zainteresuj się osobą zagrożoną samobójstwem, miej dla niej czas, okaż jej swoje zainteresowanie i wsparcie, zapytaj, czy myśli o samobójstwie,
– bądź bezpośredni, rozmawiaj o samobójstwie w sposób otwarty i bez skrępowania,
– okaż gotowość do słuchania, pozwól na okazywanie emocji, akceptuj je,
– nie oceniaj, nie dyskutuj na temat dopuszczalności i słuszności samobójstwa czy określonych uczuć, nie dawaj wykładów na temat wartości życia,
– nie wzywaj do podjęcia próby samobójczej,
– nie dawaj rad i nie podejmuj decyzji za kogoś innego,
– nie pytaj „dlaczego?" – takie pytanie wzmaga jedynie zachowania o charakterze obronnym,
– bądź empatyczny, ale nie współczuj i nie okazuj litości,
– nie okazuj zaskoczenia i zdziwienia – w ten sposób tworzysz bariery,
– nie utrzymuj planów samobójczych w tajemnicy, szukaj pomocy,
– daj nadzieję, że istnieją możliwości rozwiązania problemu inne niż samobójstwo, ale nie dawaj naiwnych pocieszeń świadczących jedynie o tym, że nie rozumiesz, co czuje osoba myśląca o samobójstwie,
– działaj, usuń dostępne środki pozbawienia się życia, szukaj pomocy u osób i instytucji zajmujących się interwencją w kryzysie i prewencją samobójstw[79].

Wszystkie groźby samobójcze należy potraktować bardzo poważnie. Wiemy, że człowiek myślący o samobójstwie postrzega świat i swoją sytuację życiową często w sposób odmienny od stanu rzeczywistego (patrz tunel samobójczy). Może być też tak, że pomagający i udzielający wsparcia może nie podjąć działania, gdyż obawia się, że jego działanie może być uznane za pochopne. Klimat wokół samobójstwa i nasza wiedza na ten temat powodują, iż wolimy przeczekać, aż problem sam się rozwiąże, albo dostaniemy jednoznaczne sygnały ostrzegawcze świadczące o tym, że ktoś myśli o śmierci. Z doświadczenia jednak wiemy, że tak się nie musi dziać. Nasza pomoc, rozmowa czy wreszcie skierowanie do specjalisty mogą usunąć przyczynę zagrożenia, a tym samym uratować komuś życie. Myśli o samobójstwie mają charakter przemijalny i to powinno upoważniać każdego z nas do walki o życie drugiego człowieka[80].

Rozpatrujemy tu sytuację osoby, o której sądzimy na podstawie naszych obserwacji, że może być zagrożona samobójstwem, ale należy wziąć pod rozwagę prawdopodobieństwo pomocy komuś, kto próbował już targnąć się na swoje życie. Należy podkreślić, że nigdy nie zostawiamy osoby po próbie samobójczej samej sobie. Nasza obecność, szczególnie po bezpośrednim zamachu na życie, gwarantuje osobie bezpieczeństwo i chroni ją przed nią samą.

Pamiętajmy, że samobójstwo nie jest sprawą jednej osoby i nie dotyka bezpośrednio wyłącznie suicydenta, ale również od sześciu do 20 osób z jego otoczenia[81], które muszą konfrontować się ze śmiercią bliskiej osoby, bywa, że

[79] Tamże.
[80] B. Pilecka, dz. cyt., s. 137.
[81] M. Makara-Studzińska, dz. cyt., s. 220.

z wyrzutami sumienia, bo nie zauważyły sygnałów gorzkimi słowami zawartymi w liście pożegnalnym samobójcy. Życie po samobójstwie bliskich często toczy się w obszarze poczucia winy, bywa, że wstydu, a także ogromnego bólu – osoby te są traktowane jak prawdziwe „ofiary samobójstwa”[82].

Materiał dotyczący samobójstw powstał głównie w celach informacyjnych i wspierających działania profilaktyczne. Im więcej wiemy o kondycji psychicznej samobójcy, jego zachowaniu przed samobójstwem, potencjalnych sygnałach świadczących o tym, iż ktoś targnie się na swoje życie, tym skuteczniej możemy pomóc. Policjanci wyjeżdżający na misję często mówią, że są jak jeden organizm – wspólnie podejmują szereg odpowiedzialnych działań i razem z misji chcą wrócić. Także dzięki temu, że wzajemnie byli dla siebie wsparciem i pomagali sobie w trudnych sytuacjach. Bardzo ważną rolę w trakcie pobytu na misji odgrywa w związku z tym dowódca kontyngentu. Jego zadaniem jest zbudowanie spójnego zespołu, wypracowanie norm i zasad wzajemnego komunikowania po to, aby grupa chciała i umiała udzielić skutecznego wsparcia policjantowi w sytuacji trudnej.

[82] B. Pilecka, dz. cyt., s. 138.

Zakończenie

Służba poza granicami kraju, w rejonach dotkniętych konfliktem wymaga umiejętności funkcjonowania w grupie, komunikowania się z ludźmi z odmiennych kultur, udzielania wsparcia i pomocy w sytuacjach silnie stresujących, kryzysowych. W publikacji skupiłyśmy się na powyższych zagadnieniach w związku z licznymi sugestiami ze strony policjantów doświadczonych już podczas takich misji, a także na prośbę tych, którzy wyjeżdżali po raz pierwszy.

Mamy nadzieję, że materiał ten przyczyni się w znacznym stopniu do rozwiania wielu wątpliwości i będzie inspirującą lekturą również podczas pełnienia służby poza granicami kraju.

Wykaz tabel

Tabela 1. Przykład nieprawidłowo i poprawnie formułowanych zasad przyjętych w grupie ... 11
Tabela 2. Porównanie faz rozwoju grupy w teorii B.W. Tuckmana i M.A. Jensena, A. Cohena i K. Vopela ... 12
Tabela 3. Role zadaniowe w zespole ... 19
Tabela 4. Klasyfikacja ról grupowych ... 20
Tabela 5. Style przywództwa ... 24
Tabela 6. Człowiek w kulturach kolektywistycznych i indywidualistycznych ... 27
Tabela 7. Różnice między społeczeństwami o małym i dużym dystansie władzy ... 28
Tabela 8. Różnice między społeczeństwami kobiecymi i męskimi ... 28
Tabela 9. Niskokontekstowy i wysokokontekstowy styl porozumiewania się ... 29
Tabela 10. Czas trwania traumy, a skutki psychologiczne ... 38

Wykaz rycin

Ryc. 1. Wpływ etnocentryzmu na proces dehumanizacji ... 31
Ryc. 2. Poziomy świadomości kulturowej ... 32
Ryc. 3. Wpływ stereotypów i uprzedzeń na dyskryminację ... 33
Ryc. 4. Teoria Orbacha a zawężenie poznawcze ... 43
Ryc. 5. Teoria Shneidmana a zawężenie poznawcze ... 44
Ryc. 6. Obszar możliwości profilaktycznych a obszar wiedzy o zamachu samobójczym ... 46
Ryc. 7. Sytuacja samobójcza ... 49

Bibliografia

Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Rzym 1950.

Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z 31 grudnia 2003 r. „Zasady etyki zawodowej policjanta” (Dz.Urz KGP z 2004 r. Nr 1, poz. 3).

Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2006.
Aleksandrowicz J.W., *Zaburzenia nerwicowe, zaburzenia osobowości i zachowania dorosłych (według ICD-10)*, Kraków 1998.
Alvarez A., *Bóg Bestia. Studium samobójstwa*, Warszawa 2011.
Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1999.
Badura-Madej W., *Interwencja kryzysowa po śmierci lub zranieniu żołnierza w warunkach wojennych*, Kraków 2011, materiały poglądowe KGP.
Bardaszko-Łyskowska H., *Choroby psychiczne*, [w:] Brul E., Brzozowski B. (red.), *Vademecum lekarza ogólnego*, Warszawa 1983.
Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2008.
Carson R.C., Butcher J.N., Mineka S., *Psychologia zaburzeń*, Gdańsk 2003.
Centre for Trauma, Resilience and Growth. Sposoby radzenia sobie z traumatycznymi przeżyciami. Porady w zakresie zdrowia psychicznego dla osób dorosłych, www. http://www.nottinghamshirehealthcare.nhs.uk/trauma, według stanu na 12 września 2012 r.
Cooper C.L., Pane R., *Stres w pracy*, Warszawa 1987.
Dudek B., *Stres traumatyczny związany z pracą – skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002, nr 11.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002.
Gudykunst W.B., Yun Kim Y., *Komunikowanie się z obcymi: spojrzenie na komunikację międzykulturową*, [w]: Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Warszawa 2000.
Hall E., *Ukryty wymiar*, Warszawa 2003.
Heckler R.A., *Walking up alive. The descent, the suicide attempt and the return to life*, New York, 1994.
Hesse H., *Wilk stepowy*, Warszawa 1996.
Hetherington A., *Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych*, Gdańsk 2004.
Hofstede, G., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.
Hołyst B., *Kryminologia*, Warszawa 2001.
Hołyst B., *Przywróceni życiu*, Warszawa 1991.
Hołyst B., *Suicydologia*, Warszawa 2002.
Hołyst B., *Wiktymologia*, Warszawa 1997.

James R.K., Gilliland B.E., *Strategie interwencji kryzysowej. Pomoc psychologiczna poprzedzająca terapię*, Warszawa 2006.
Kernick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańsk 2002.
Korzeniewski K., *Zaburzenia psychiczne na współczesnym polu walki*, http://pml.strefa.pl/ePUBLI/144/26N.pdf, według stanu na 12 września 2012 r.
Kozak A., *Proces grupowy*, Gliwice 2010.
Krysińska K., *Dlaczego ludzie odbierają sobie życie*, „Charaktery" 1998, nr 9.
Krysińska K., *Tendencje samobójcze – rozpoznawanie i przeciwdziałanie*, www.dracus.eu, według stanu na 12 września 2012 r.
Leśniewska K., *Role grupowe w zespole*, Fundacja Centrum Edukacji Liderskiej, www.fundacjacel.pl, według stanu na 12 września 2012 r.
Łosiak W., *Psychologia stresu*, Warszawa 2008.
Mackiewicz A., Horsztyńska A., Michalska M., *Wydarzenie traumatyczne – konsekwencje psychologiczne i pierwsza pomoc psychologiczna*, [w:] *ABC interwencji kryzysowej. Poradnik dowódcy pododdziału*, Warszawa 2009.
Macrae C.N., Stangor Ch., Hewstone M., *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, Gdańsk 1999.
Makara-Studzińska M., *Wybrane zagadnienia z problematyki suicydologii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", Lublin 2001, vol. XXVI, 17.
Merecz D., materiały szkoleniowe z 2002 r., Instytut Medycyny Pracy w Łodzi.
Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa 2007.
Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Poznań 2003.
Oyster C.K., *Grupy*, Poznań 2002.
Pilecka B., *Kryzys suicydalny – problemy prewencji i interwencji psychologicznej*, [w:] Kubacka-Jasiecka D., Lipowska-Teutsch A. (red.), *Oblicza kryzysu psychologicznego i pracy interwencyjnej*, Biblioteka Towarzystwa Interwencji Kryzysowej, Kraków 1997.
Rachid Chehab M., *Ostatnia doba samobójcy*, „Przekrój" 2010, nr 3.
Ringel E., *Gdy życie traci sens. Rozważania o samobójstwie*, Warszawa 1987.
Schneidman E., *The Suicidal Mind*, Oxford University Press, 1996.
Shaw M.E., *Group dynamice: The psychology of small group behavior*, New York 1981.
Stephan W.G., Stephan C.W., *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańsk 2000.
Śliwerski A., *Pomoc terapeutyczna w sytuacji podjęcia decyzji o samobójstwie*, „Suicydologia" 2008, nr 4.
Vopel K., *Poradnik dla prowadzących grupy*, Kielce 2003.
Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańsk 2004.
Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, Warszawa 1996.