

## מנהיגות צבאית במצבי לחץ

מנהיגות במצבי לחץ היא משימה מאתגרת. היא מחייבת את המנהיגים לנהל כמויות גדולות של מידע מתפתח בקצב מבצעי שהולך וגובר. מנהיגים חייבים גם לנהל תקשורת אפקטיבית עם אנשים שנחקים לקצה גבול היכולת שלהם. הבנת העקרונות לניהול מצבי לחץ וטראומה תסייע למנהיגים להיות

אפקטיביים יותר. כשדברים קשים קורים, מנהיגים יכולים לעזור לאנשיהם אם הם מבינים איך לתת תוקף ותמיכה לתחושות האבל והצער הנורמליים שאנשים חשים. כל משך האירוע, המנהיגים גם חייבים לדאוג לרווחה של עצמם כדי שבסופו של דבר יוכלו להבטיח אפקטיביות מבצעית.

מסמך זה מציג סקירה כללית של היבטים מנהיגותיים חשובים במצבי לחץ, לרבות תקשורת יעילה, התערבויות מוקדמות, תמיכה באבל, וניהול לחץ נפשי.

### תקשורת

תקשורת יעילה הכרחית באירועים שמעוררים תעוקה נפשית והיא מקלה על מצוקת הצוותים, תורמת לבניית מערכות יחסים של הבנה ואהדה, מחזקת את התפקוד ומשפרת הצלחה מבצעית. מנהיגים שמנהלים תקשורת יעילה מקדישים 90% מזמן התקשורת להקשבה ו-10% מהזמן לדיבור. מאידך, תקשורת גרועה או נעדרת מגבירה את הסיכוי להתפשטות שמועות, פוגמת באמון, מפחיתה אמינות ופוגעת במורל. העקרונות הבאים יכולים לעזור למנהיג לנהל תקשורת יעילה לגבי מצבי לחץ:

- צפו מראש גורמי לחץ פוטנציאליים ותכננו מראש מה להגיד לגביהם.

- מסרו מידע מייד לאחר התקרית.

- מסרו מידע אמיתי בלבד; אמרו מה אתם יודעים ומה אינכם יודעים.

- כשנדרש מידע נוסף, התחייבו להביא אותו בהמשך ועשו זאת.

- אמרו לאנשים מתי לצפות לעדכונים ותנו את העדכונים בזמן; אם בעדכון אין מידע חדש, לעתים רק האמירה כי אין מידע חדש תעזור.

- שאלו אנשים מה שלומם והקשיבו לדברים שיש להם להגיד בלי לקטוע אותם.

- הגיבו באמפתיה וללא שיפוטיות או ביקורת.

מסמך זה מציג סקירה כללית של היבטים מנהיגותיים חשובים במצבי לחץ, לרבות תקשורת יעילה, התערבויות מוקדמות, תמיכה באבל, וניהול לחץ נפשי.

### התערבויות מוקדמות

לאחר מצב מלחץ, מנהיגים יכולים לעזור לאנשיהם על ידי שימוש בהתערבויות מוקדמות שהוכחו כמסייעות. עקרונות אלה, הנקראים עזרה ראשונה נפשית (PFA), מיועדים לשימוש של כל אדם, לא רק גורמי רפואה מקצועיים. עזרה ראשונה נפשית מתמקדת על ביסוס תחושת ביטחון, עזרה לאנשים להרגיש רגועים, יצירת תקווה או אופטימיות, התחברות לאחרים, ועידוד הסתמכות עצמית. לפניכם דרכים שבהן מנהיג יכול להשתמש בהתערבויות מוקדמות כדי לתמוך בצוות שלו לאחר מצב מלחץ:

- עזרו לאנשים להבטיח צרכים בסיסיים כמו מזון, מים ומנוחה.

- הקשיבו כשאנשים שרוצים לשתף אתכם בסיפוריהם ורגשותיהם; זכרו שאין דרך אחת נכונה להרגיש.

- הקפידו על יחס ידידותי וחומל, גם כשאנשים מקשים עליכם.

- עזרו לאנשים לשמור על קשר עם עמיתים בעבודה, חברים ומשפחה.

- תנו עצות מעשיות כדי לכוון אנשים לעזור לעצמם.

- גרמו לאנשים להיות מעורבים במילוי הצרכים של עצמם.

- הזכירו לאנשים שאתם ואחרים נמצאים כאן כדי לעזור.

- עזרו לצוותים לקבל גישה לשירותים נוספים (כספים, דת, בריאות נפשית וכו').

- אל תכריחו אנשים לדבר על מה שעברו.

- הימנעו ממשפטי הרגעה כלליים כמו "הכול יהיה בסדר", או "המצב לא כזה גרוע".

- אל תגידו לאנשים מה הם צריכים לדעתכם להרגיש, לחשוב או לעשות, או איך הם היו צריכים להגיב.

- אל תגידו לאנשים מדוע אתם חושבים שהם פגועים או סובלים.

- אל תיתנו הבטחות שאינכם יכולים לקיים.

- אל תעבירו ביקורת על שירותי התמיכה או על ההנהגה הבכירה.

## אבל

מנהיגים ממלאים תפקיד קריטי בעזרה לאנשים להתאושש אחרי מצבי לחץ, במיוחד אם האירוע הסתיים בתוצאות קשות או לא רצויות. היכולת להבין כיצד אנשים מגיבים לאירועים מלחיצים או טרגדיות היא קריטית למנהיגות אפקטיבית. סימנים מוקדמים של אבל כוללים: גלי עצב, רגזנות, מחשבות פולשניות, בידוד חברתי, והימנעות מדברים שמזכירים לאנשים את האירוע. עבור חלק מהאנשים, תחושות האבל יכולות להגיע בעיכוב, ועבור אחרים ייתכן שכלל לא יבואו לידי ביטוי חיצוני. זכרו שאנשים מעבדים מידע בצורה שונה במצבי לחץ. כתוצאה מכך, תקשורת יעילה (שצוינה קודם) היא מרכיב חשוב בעזרה לאנשים להתמודד עם האבל שלהם. לפניכם מספר צעדים נוספים שמנהיג יכול לנקוט בהם כדי לעזור לאנשים להתמודד עם אבל:

- דאגו שנוכחותכם תהיה נראית ומורגשת עבור הצוותים שלכם ודברו במקומות ציבוריים.
- הפיצו מידע מדויק ובזמן.
- המסרים צריכים להיות פשוטים וצריך לחזור עליהם לעתים קרובות.
- דברו ברוגע ועודדו אנשים לעבוד יחד.
- בדקו ודעו את מצב המשאבים הקיימים והזמינים.
- תנו הנחיות לגבי מדיניות, ללא "מיקרו-ניהול".
- צרו או סיעו ליצירת טקסים ופעילויות סימבוליות שעוזרים לצוותים להתאבל.
- השתתפו ועזרו לצוותים להשתתף בטקסי זיכרון כדי לסייע בריפוי; הניחו לעצמכם לחוות תחושות של אבל וצער.
- העניקו הכוונה באמצעות יעדים משותפים.
- הימנעו מהטלת אשמה על אחרים; זה עלול להגביר כעסים וסטיגמה.

## ניהול לחץ נפשי

כדי שמנהיגים יוכלו לטפל באחרים, הם חייבים לטפל תחילה בעצמם. במילים אחרות, הפחתת לחץ באחרים מחייבת את המנהיגים להוביל באמצעות דוגמה אישית. מכיוון שהמנהיגות קריטית להבטחת עבודה מאורגנת ויעילה, מצבים שמעוררים רמה גבוהה של לחץ נפשי מחייבים מנהיגים לנקוט אמצעים מיוחדים כדי להתמודד עם הלחץ הנפשי של עצמם. לא פעם קשה למנהיג לנבא מראש איך מצב מלחצי ישפיע עליו, אך התכנית הבאה יכולה להקטין את הקשיים למינימום:

- קבעו לעצמכם לוח זמנים לעבודה ומנוחה, והקפידו ליישם אותו.
- ודאו שעומד לרשותכם אזור מנוחה עם נוזלים ומזון.
- שתו ואכלו בלוח זמנים קבוע; הקפידו לצרוך מספיק נוזלים.
- אל תעמדו בזמן ההפסקות.
- הקפידו על 4 שעות שינה לפחות בכל יממה; עדיף 7-8 שעות שינה.
- לכו הביתה לאכול ולנוח ככל שניתן.
- הימנעו מצריכת אלכוהול וטבק ככל שניתן.
- הגבילו צריכת קפאין מכיוון שהוא עלול להגביר לחץ נפשי, לפגוע בשינה ולגרום להתייבשות.
- בחרו חבר או חברה לעבודה שאתם סומכים עליהם, שמסוגלים להעריך את האפקטיביות שלכם, והתייעצו איתם על בסיס יומי.
- חשוב לנהל תקשורת בצורה בהירה ואופטימית, אך גם להצביע על טעויות אצל עצמכם ואחרים ולתקן אותן.
- מחמאות הן כלי עוצמתי למוטיבציה ומפחיתות לחץ נפשי בקרב הצוותים שלכם.

מנהיגות יעילה במהלך אירועי לחץ מבוססת על היערכות נכונה ויישום של עקרונות חשובים. תקשורת, התערבויות מוקדמות באמצעות עזרה ראשונה נפשית, תמיכה בתחושות אבל וצער, וניהול לחץ נפשי של המנהיגים עצמם יגבירו את האפקטיביות המבצעית ואת ההזדמנות להצלחת המשימה.

## מקורות נוספים

דפי מידע של המרכז לחקר דחק טראומטי

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

תקשורת מנהיגותית: היערכות ותגובה לאירועים מלחיצים  
עזרה ראשונה נפשית

מנהיגות במצבי אבל: מנהיגות אל מול טרגדיה  
ניהול לחץ נפשי בקרב מנהיגים

המרכז לחקר דחק טראומטי  
המחלקה לפסיכיאטריה  
האוניברסיטה לרפואה צבאית  
4301 Jones Bridge Road  
Bethesda, MD 20814-4799  
[www.CSTSONline.org](http://www.CSTSONline.org)

