

## תקשורת מנהיגותית: היערכות ותגובה לאירועים מלחיצים

- בחנו היטב ונסחו את המסרים מראש. היערכות מבעוד מועד תקנה לכם יתרון.
- במצבים של מתיחות גדולה, אנשים מעבדים מידע בצורה שונה מהרגיל (לדוגמה, חסרי קשב, נוטים להסחות דעת); המסרים צריכים להיות קצרים, פשוטים, וחוזרים.

התנהגותם של מנהיגים והתקשורת שלהם עם אחרים במצבים מלחיצים, כמו בתגובה לאירוע אסון, יכולות להשפיע משמעותית על האופן שבו אנשים מגיבים.

"כשאנשים מתוחים ועצובים, פחות אכפת להם מה אתה יודע. הם רוצים לדעת שאכפת לך" - ויל רוג'ס

### רקע

התנהגותם של מנהיגים והתקשורת שלהם עם אחרים במצבים מלחיצים, כמו בתגובה לאירוע אסון, יכולות להשפיע משמעותית על האופן שבו אנשים מגיבים. דברים אלה יכולים גם לחזק או להחליש את ההנהגה.

תקשורת במצבי לחץ יכולה ללבוש צורות רבות, כולל מסרים כתובים, שיחות פורמליות ובלתי פורמליות, ויצירת טקסים והשתתפות בהם.

### המנהיג

מנהיגים חזקים מכירים את אנשיהם ודואגים להם. הדאגה הזו באה לידי ביטוי בפעילויות ואינטראקציות יומיומיות והיא יכולה להיות עוצמתית במיוחד בזמני משבר. באופן אופטימלי, מנהיגים גם מכירים את אפיוני אנשיהם, יודעים מה הם חוו, את סוג העבודה שהם מבצעים, ולאילו מאמצים של המנהיגים הם יגיבו בצורה מיטבית. מנהיגים אפקטיביים משתמשים בחמלה זו המבוססת על היכרות במהלך אירועים שבהם אנשים עלולים להיות פגיעים במיוחד או להזדקק לתמיכה ולהחזרת הביטחון.

### פגיעות

פגיעות היא פונקציה של גורמים פנימיים וחיצוניים רבים. מנהיגים חזקים שומרים על דריכות תמידית כדי לזהות גורמים העלולים להשפיע על אנשים באופן שלילי (כמו מקומות או אירועים שמזכירים לאנשים אובדן או טראומה). הם גם מודעים לאותם גורמים שיכולים לצמצם פגיעות (כמו מצב בריאותי, תמיכה של קבוצת השווים או ההנהגה ותרבות ארגונית בריאה).

### גיבוש מסרים

קיימים גורמים רבים שיש להביא בחשבון כדי לייצר תקשורת אופטימלית בזמני מתיחות גוברת או גבוהה. רבים מהעקרונות הללו, כמו אלה שמוצגים כאן, באים מהתחום של ניהול סיכונים ותקשורת בזמני משבר.

בנוסף, האופן שבו תעבירו את המסר ישפיע ברוב המקרים באופן משמעותי אף יותר ממה שתגידו או תעשו בפועל.

- במצבי לחץ נפשי, אנשים מתמקדים יותר על השלילי מאשר על החיובי, לכן צריכים להיות יותר מסרים חיוביים משליליים, באופן אידיאלי ביחס של 3:1.

- אל תחששו להגיד, "אני לא יודע". חשוב מאוד שתתחייבו לברר את השאלה ותחזרו לשואל.

- אחד המודלים המסייעים והחשובים הוא "חמלה, שכנוע, אופטימיות"

(CCO: Compassion, Conviction, Optimism (CCO)) - חמלה (אמירה המראה את הדאגה/אמפתיה שלכם לקהל המיועד); שכנוע (אמירה המראה מחויבות לעזרה/תמיכה/פתרון); אופטימיות (אמירה המלמדת על ראייה חיובית של העתיד).

- סביר יותר שאנשים יזכרו דברים שהם שמעו לפי סדר ספציפי: התחלה, סוף, אמצע. המסר החשוב ביותר צריך להיאמר בהתחלה, והדבר החשוב הבא ייאמר בסוף. ארגנו את סדר המסרים באופן כזה כדי לחזק הבנה.

### מקורות נוספים

- Covello VT. Best practices in public health risk and crisis communication. *J Health Commun.* 2003;8 (Suppl. 1); 5-8.
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). *Communicating in a Crisis: Risk Communications Guidance for Public Officials.* Department of Health and Human Services Web site. <https://store.samhsa.gov/product/communicating-crisis-risk-communication-guidelines-public-officials/pep19-01-01-005>. Published 2019.
- Vineburgh N, Ursano R, Hamaoka D, Fullerton C. Public health communication for disaster planning and response. *Int J Public Pol* 2008;3(5/6): 292-301.