

# מנהיגות

## רצף התהליך בנושא זה:

המטרות:

1. החניך יגדיר מהי מנהיגות עפ"י ראיתו.
2. החניך יברר מהן התכונות ההופכות אדם למנהיג.
3. החניך יבין את חשיבות המנהיגות העצמית ויתנסה בה.
4. החניך יבין את חשיבות הדוגמא האישית ומשמעותה כחלק מתכונות הפעיל / מנהיג.

### מהי מנהיגות

מנהיגות היא היכולת של אדם לסחוף אחריו אנשים שילכו בעקבותיו. מקורה בצורך לאגד קבוצת אנשים למען מטרה או פעולה משותפת, להגדיר כללי התנהגות מתאימים לאותה קבוצה, לקבוע מטרות ולפעול להגשמתן.  
מנהיגות מתאפיינת בכריזמה, דוגמא אישית ומסר שבא לטובת הקבוצה המונהגת.

### מנהיגות עצמית

הנהגת החניכים ע"י עצמם. חשובה הן כפיתוח מנהיגות לעתיד והן ביצירת שותפות אמיתית מעורבות ופיתוח אחריות של החניכים על עצמם.

### הפעיל כמנהיג

הפעיל הוא מנהיג של הקבוצה איתה הוא עובד. לכן, תכונות המנהיג רלבנטיות לפעיל. כל פעיל הוא דמות חינוכית וההוויה שלו מייצגת דפוס חשיבה מסוים, שנקלט אצל החניך. על הפעיל להוות דוגמא אישית לחניכים ולייצג את העקרונות שהוא מחנך אליהם, גם בבחינת "נאה דורש נאה מקיים" אך גם משום שהחניך מפנים את מעשי הפעיל, המהווה לו דוגמא, לא פחות מאשר את

**"שום אדם אינו דגול דיו או חכם דיו כדי שמישהו מאתנו ימסור גורלו בידו. הדרך להחזיר בנו את האמונה בכושרינו להנהיג את עצמנו".**  
(הנרי מילר)

**"מנהיג הוא אדם המקבל עליו אחריות - הוא אומר: "הוכיטי", לא "אנשיי הוכו".**  
(אנטואן דה סנט אכזיפרי)

**בהכריזך "אחרי!" עליך מיד להבהיר מהו הכיוון שיש לצעוד בו. האינך מבין, שאם של נזיר וגם של מהפכן ושניהם יצעדו בכיוונים מנוגדים לחלוטין?"**  
(אנטון צ'כוב)

**המנהיג חייב לדעת, לדעת שהוא יודע ולהיות מסוגל להבהיר בשלמות לאלה הסובבים אותו.**  
(קלארנס ב. ראנדול)

**למנהיג האמיתי אין שום צורך להנהיג -- הוא מסתפק בהורותו את הדרך".**  
(הנרי מילר)

**1. המטרה: החניך יתעסק במושג המנהיגות  
וביטוייה.**

**הפעלה מס' 1**

מחלקים את הקבוצה לתתי קבוצות. כל קבוצה מקבלת חלק מהסיפור "המלך הלך לישון" כך שנוצר סיפור בהמשכים.  
על הקבוצה לקרוא את הקטע ולהמחזו - מביאים אביזרים, תלבושות וכן יוצרים מעין במה, מקום לקהל וכד'.  
לאחר כרבע שעה בה כל קבוצה מתארגנת - עורכים הצגה ברצף (עד כמה שניתן) של הסיפור - יוצאים לדין:

- ♣ מה חשוב שיהיה במנהיג?
- ♣ לפי מה נמדד מנהיג?
- ♣ מהי מנהיגות? וכיצד היא מתבטאת. (מדברים על מנהיגות בתחומים שונים: צבא, מדינה, תנועת נוער)

## הפעלה מס' 2

משחקים סולמות ונחשים. בכל פעם שמגיעים לתחילת סולם או נחש מציגים בפני החניך שזרק את הקוביה סיטואציה והוא צריך להחליט האם הדמות בסיטואציה גילתה מנהיגות או לא, ובהתאם לטפס או לרדת. כך שכל סולם יכול לשמש כנחש ולהפך.

סיטואציות לדוגמא:

- ♣ אורי המדריך הגיע למחנה קיץ בלי כובע.
- ♣ המורה סימה תמיד יודעת הכל - היא גם יודעת להגיד כשהיא לא יודעת...
- ♣ המפקד יינן הסתער בראש חייליו על המחבל.
- ♣ שני שכנעה את חברותיה לארגן יום ניקיון במושב.
- ♣ בביקורת של המ"פ - דנה לקחה על עצמה את הטעות של החיילות שלה, למרות שהסבירה להן.

## נקודות לדין מטרה 1:

- \* איך הייתם מגדירים מנהיגות?
- \* למה צריך מנהיגים?
- \* האם כל מנהיג פורמלי הוא בהכרח בעל תכונות של מנהיג?
- \* האם יש סוג מנהיגות אחת בלבד?
- \* האם ישנה מנהיגות שלילית וכיצד היא מתבטאת?

**2. החניך יברר מהן התכונות ההופכות אדם למנהיג.**

## הפעלה מס' 1

מחלקים את החניכים לשתי קבוצות, שעורכות ביניהן תחרות מרוץ שליחים. לכל קבוצה יש ערימה של כרטיסיות עליהן רשום תכונות ומאפיינים ומולן 2 שלטים: "מנהיג" ו"לא מנהיג". כל חניך בתורו רץ לערימה, מרים פתק וממקם אותו בעמודה המתאימה לפי דעתו. הקבוצה המנצחת היא הקבוצה שסיימה את הערימה מהר יותר. בתום התחרות בודקים האם שתי הקבוצות מיקמו את התכונות באותן העמודות ומכאן יוצאים לדין בנושא.

## הפעלה מס' 2

קוראים לחניכים את הסיפור "כמו דג במים". מפזרים על הרצפה סוגים של דגים המתוארים בסיפור ומבקשים מהחניכים לבחור את הדגים שהם היו רוצים שיהיו מנהיגים שלהם. מכאן יוצאים לדין בנושא...

### נקודות לדין מטרה 2:

- \* מהן תכונות המנהיג?
- \* האם יש מכלול תכונות קבוע שצריך כדי להיות מנהיג?
- \* האם כל "תכונות המנהיג" הן בהכרח טובות?
- \* האם אפשר להבדיל בין סגנונות שונים של מנהיגים ואם כן אז איזה?

## 3. המטרה: החניק יבין את חשיבות הניהול הצמיחי ויתנסה בכך.

פורום הט'פעילים הוא מסגרת טובה ליוזמה, אחריות, שינוי ומעורבות. חשוב ליצור אלמנט של מנהיגות עצמית לאורך המפגשים במהלך השנה.

הדגש במטרה זו הוא על אלמנט ההתנסות וודאי שבתחום שכזה. אין יכולת לדבר על ניהול עצמו מבלי לתת לחניכים להתנסות בכך. התנסות זו אינה משהו חד פעמי. זוהי תפיסה שיש ליישמה ולתת לה ביטוי לאורך כל השנה. חשוב לקיים תהליך המסביר את חשיבות הניהול העצמי והמנהיגות שלהם עצמם.

המנהיגות העצית חשוב שתבטא בשתי דרכים עיקריות:

1. ביטוי התפיסה בפעילות השוטפת ובגישה לקבוצה. זה אמור להתבטא בהעברת האחריות אל החניכים בדברים השוטפים ואפילו הקטנים ביותר כמו: העברת הודעות, קביעת ימי הפעילות, העברת חלק מהפעילות וכד'.

2. מנהיגות "פורמלית" יותר – זו תבטא בבחירת ועדה אשר מייצגת את החניכים אל מול מוביל התחום ו"המערכת".

אפשר גם ליצור מספר ועדות אשר יפעלו בתחומים שונים.

(דוגמאות לוועדות כפי שנבחרו על ידי הקבוצה בט'פעילים גליל תחתון):

♣ ועדת מעורבות: ארגון פעולות מעורבות שונות במהלך השנה.

♣ ועדה חברתית: ימי הולדת, מסיבות...

♣ ועדת פעילות: קשר עם מוביל הט'פעילים לגבי תכני הפעילות וכד'..

הכרחי ללוות את הוועדה ולתת לה תמיכה ולגיטימציה למנהיגות עצמית. זכרו: יש חשיבות רבה לתהליך עצמו! לא רק לתוצרים.

#### **4. החניק יבחן כיצד מתבטאות תכונות המנהיג בדמות הפעילות.**

##### **הפעלה מס' 1**

מחלקים את הקבוצה לשניים. כל קבוצה מקבלת שקית סוכריות.

עורכים מכירה פומבית של התכונות מתוך הרשימה של תכונות המנהיג שהכנו עם הקבוצה. המטרה של הקבוצות היא לקנות כמה שיותר תכונות שמתאימות לפעיל האידיאלי.  
בסוף ההפעלה בודקים: האם כל תכונות המנהיג מתבטאות הפעיל? אילו כן ואילו לא? האם היו תכונות שלא הסכמתם לוותר עליהם ושחייבות לדעתכם להיות בפעיל האידיאלי?

## **הפעלה 2**

מחלקים את הקבוצה לחמש קבוצות, כל קבוצה מקבלת עותק של הסיפור אוי"ש לילה ומבצעת משימה הקשורה בו:

- ♣ איך היינו מתנהגים במקום מיקי המדריך? לכתוב איך הסיפור היה מתגלגל אם הוא היה מתנהג לפי רצוננו.
- ♣ ציור קומיקס של הסיפור.
- ♣ הצגה של הסיפור בסגנון טלנובלה.
- ♣ לכתוב את הסיפור כפי שהוא מתרחש בעוד 150 שנה.
- ♣ להציג את הסיפור כמחזמר.

שואלים את החניכים – אלו מתכונות המנהיג התקיימו במיקי ואילו לא? מה הייתה ההשפעה של העדר תכונות אלה?

### **נקודות לדיון מטרה 4:**

- \* האם יש תכונות שמאפיינות מנהיגים אך לא מאפיינות פעיל אידיאלי?
- \* אילו תכונות חשוב שיהיו לפעיל?
- \* דגש על הנדבך הערכי הקיים בדמות הפעיל-המחנך.

**5. החניק יבין את חשיבות הדוא"א האישית ומאצותה כחלק מתכונות הפעיל / מנהיג.**

הפעלה מס' 1

משחק תפקידים: חניך אחד הוא מדריך שמעשן ליד חניכים. חניך שני הוא המד"ב שמתנגד לכך ורואה בכך תופעה שלילית.  
כל אחת מהדמויות מנסה לשכנע באמצעות נאום את שאר חברי הקבוצה בצדקתה. אפשר לעשות זאת בעזרת "הכיסא החם" - כל פעם המדריך מכריז על חניך אחר שעולה לדבר בנושא במקום זה שמדבר באותו הזמן. אם המדריך מזמין מישהו שהוא הפסיק כבר – הדובר ממשיך מאותה נקודה בה הפסיק בפעם הקודמת.  
בתום השכנועים עורכים הצבעה חשאית – בעד או נגד לעשן ליד חניכים.  
כדאי לערוך זאת גם בעוד דילמות ודוגמאות לדוגמא אישית.

## הפעלה מס' 2

כל אחד כותב על חמש מדבקות חמישה דברים בהם הוא מהווה דוגמא אישית. עורכים את המשחק שעון פגישות. ( כל אחד קובע מפגשים בלוח זמנים עם שאר חברי הקבוצה. המדריך אומר מה השעה וכך נוצרים מפגשים בין זוגות) בכל פגישה על החניכים לשוחח על הדוגמא האישית, סביב הנחיות שונות כמו:

- ♣ לספר על הדברים בהם הם מהווים דוגמא אישית.
- ♣ לספר במה יותר קשה להם להוות דוגמא אישית.
- ♣ להחליף מדבקה עם בן הזוג - עפ"י מה שהיו רוצים.
- ♣ לדבר על הכתוב במדבקות - האם אילו דברים החשובים כדוגמא אישית של מנהיג?

בסיום - יוצרים את דמות הפעיל האידיאלי- וכל אחד נותן מדבקה אחת אשר חשובה לדמות הפעיל-מנהיג.

## הפעלה מס' 3

מקליטים מראש רצף של ארבעה קולות (הגיוניים) . על החניכים להמציא סיפור בקבוצות, המתקשר בדוגמא אישית ושנמצאים בו כל הקולות, עפ"י הסדר.  
למשל: עצירה של מכונית, מים זורמים, הקפצות כדור, רשרוש נייר.

דוגמא:

עמית המדריך לוקח את קבוצתו למחנה פסח האזורי. בזמן החזרה והמתנה לאוטובוסים, ליד המפל, אחרי שריסן את כל החניכים לא לקנות וכולם בינתיים משחקים בכדור, הוא מתלבט אם בשקל וחצי היחידים שיש לו במקרה, כדאי לקנות קרטיב. עבר עליו יום קשה, הוא תשוש וחם לו, והחניכים לא יראו.

או:

סיגל נסעה עם הקבוצה לסרט בקניון. כשעברו מעבר חצייה, עצרה מכונית בפתאומיות ואחת החניכות מאוד נבהלה. סיגל שטפה לה את הפנים עם מים בברז שהיה בסמוך.

בינתיים התחילו החניכים משחקים בכדור בגן הציבורי. סיגל התלבטה אם לפתוח מהר חפיסת סיגריות ולעשן סיגריה, כי ממילא רק חניכה אחת רואה אותה.....

כל קבוצה מציגה את הסיפור כאשר משמיעים במקום המתאים את הקולות בהתאמה.

מדברים על הדוגמאות, על חשיבות הדוגמא האישית ואיפה היא באה לידי ביטוי.

### נקודות לדיון מטרה 5:

- \* מהי דוגמא אישית?
- \* במה היא מתבטאת?
- \* מה חשיבותה?
- \* האם יש לה גבולות?

 סגנונות מנהיגות - מתוך תכנית טיפועילים מ.א. ערבה

**חברות:**

1. החניך יזהה סוגי מנהיגות שונים.



2. החניך יעמוד על ההבדל בין מקורות הכוח השונים של המנהיג.
3. החניך יגבש לעצמו את התכונות של המנהיג – המדריך הרצוי.

## **דיגשים:**

מבנה המפגש הוא מעין הפנינג, הדורש שיתוף של צוות שלם בהעברת התוכן והכנת הצוות מראש.

## **חלקי:**

### **חלק ראשון – גדולי האומות**

במהלך החלק הראשון יסתובבו החניכים בחוליות קטנות (3-4 חניכים בחוליה), בין מנהיגים גדולי העם והעולם ויראינו את המנהיגים לפי דף שאלון (מצורף בדיסקט). השאלון נוגע לדרך פתרון בעיות בקרב כל אחד מהמנהיגים. בשלב זה יהיה הצוות מחופש למיטב המנהיגים:

**אהוד ברק** – ראש ממשלת ישראל לשעבר, היה הרמטכ"ל ה-14 של צה"ל, מפקד סיירת מטכ"ל, ראש אמ"ן, אלוף פיקוד המרכז, ראש אג"ם, שר הפנים ושר החוץ.  
**מהטמה גאנדי** – (צוהרס קרצ'מנד) 1869-1948.

מנהיג לאומי וקדוש הודי (מהטמה = נשמה גדולה). משנת 1893 התגורר בדרום אפריקה ונלחם על זכויותיהם של בני הודו ("הצבעוניים") במרי אזרחי ובצעדה מחאה. בשנת 1915 חזר להודו ובהמשך הפך למנהיג מפלגת הקונגרס הלאומי. נקט מדיניות של התנגדות פאסיבית כלפי השלטון הבריטי ובינואר 1948 נרצח בידי קנאי הינדי. פעילותו של גאנדי היתה סמל למאבק פוליטי ולאומי לא אלים.

**יוסף סטאלין** – 1879-1953.

רוזן קומוניסטי. מנהיג ברית המועצות בין השנים 1929-1953.  
(סטאלין = איש הפלדה) יליד גרוזיה. סטאלין אשר במשך זמן רב צבר לו עוצמה הביס את טרוצקי ונהיה מנהיגה של הדיקטטורה הסובייטית עם מות לנין, קודמו.  
סטאלין התפרסם בעיקר בשל אכזריותו הרבה, אחראי לרציחתם של מיליוני איכרים חופשיים והגלייתם של עשרות מיליוני אחרים.

**תא"ל רם אטקל**

מפקד סיירת מובחרת בצה"ל, מאמין שקשה באימונים – קל בקרב.  
מידי בוקר מקפיד על הנפת דגל הלאום בחצר ביתו, תוכנית הטלוויזיה האהובה עליו היא ההמנון הלאומי המשודרת מידי ערב בחצות.

**מיכל מתודה**

מדריכת כיתה ז' בתנועת המושבים זו השנה השניה ברציפות. מכינה ומעבירה פעולה מידי שבוע, משקיעה את הנשמה ובגלל זה החניכים שלה מאוד אוהבים להגיע לפעולות.

כל חוליה תסכם את מספר הנקודות עבור כל מנהיג ותסכם עם עצמה איזה סוג מנהיג כל אחד מהמרואינים על פי פלקטי בחן את עצמך, התלויים בחדר (מצורף בדיסקט).  
לאחר סיכום הנקודות יתיישבו החניכים למליאה.

### **חלק שני – מליאה**

המנחה יסכם עם הקבוצה בקצה את כל אחת מהדמויות, על תכונותיה הדומיננטיות ויחסה לסביבה.

### **חלק שלישי – שוק התכונות הדגול**

כל אחד מהמנהיגים שהשתתפו בראיון של החלק הראשון יפתח באסטה של מיטב התכונות הדומיננטיות שבו. החניכים יקבלו כסף וירכשו בשוק את התכונות הדרושות להם לקראת תפקידם כפעילים. החניכים יסתובבו במשך 10 דקות וירכשו לעצמם את התכונות הרצויות. לכשיסיימו לקנות יחזרו שוב למליאה.

### **חלק רביעי – דמות הפעיל**

דיון קצר הנוגע לתכונות שנרכשו:

איזו תכונה היה לכם הכי חשוב לרכוש?

האם רכשתם את התכונות לפי מה שרצוי או לפי מה שמצויי בכם?

האם היו עוד תכונות שרציתם והכסף לא הספיק?

האם יש תכונה ספציפית שמנהיג חייב?

בשלב הבא יציג המנחה דמות חלולה של הפעיל האולטימטיבי. בעזרת הקבוצה יחולקו התכונות לתכונות חיוניות אשר יודבקו בתוך הדמות ותכונות שאינן חיוניות שיודבקו מחוץ לדמות.

על פי השאלה האחרונה בשאלון, מה ההבדל בין המנהיגים השונים?  
- התשובה כאמור, מקורות הכוח שלהם כאשר כל מנהיג מנצל מקור כוח אחר.  
לסדר עם הקבוצה את מקורות הכוח בהתאם למנהיגים:

♣ כוח העונש – סמכותי: סטאלין

♣ כוח השכר – תגמול: אהוד ברק

♣ כוח החברתיות – יחס: גאנדי

♣ כוח המומחיות – מקצועיות: רם אטקל

♣ כוח הערכיות – חזון ואידיאל: מיכל מתודה.

מהו מקור הכוח היעיל ביותר?

מהו היתרון ומהו החיסרון של כל אחד ממקורות הכוח?

מתי מתאים מקור כוח כזה ומתי אחר?

חלק חמישי – סיכום

הפעלה יעילה של מקורות הכוח השונים שיש ברשותו של מנהיג היא זו בה מנהיג משלב בין מקורות הכוח השונים, מתאים כל תגובה לסיטואציה הנדונה ולא משתמש במקור כוח אחד באופן מוגזם.