

## " מקום לכולם "

### סדנאות לצוותים חינוכיים בנושא מנהיגות

#### זרקור על מנהיגות

מנהיגות:

בעבר כבר ניסו פילוסופים רבים להגדיר את המושג מנהיגות, ועד היום הדעות והתיאוריות שונות וחלוקות. התיאוריות המדעיות המסורתיות טענו שאדם נולד עם כישורי מנהיגות או בלעדיהם. אך תיאוריות חדשות בפסיכולוגיה טוענות כי היבטים רבים במנהיגות ניתנים לרכישה ולכן לנתונים המולדים אין השפעה בלעדית על כישורי המנהיגות בעתיד. בסדנה זו ננסה להכיר סוגים שונים של מנהיגות ולהבין כיצד הם קשורים לפעילויות "שגרירי מפתח ה"ב". נוסף על כך נלמד על החשיבות של טיפוח כישורי מנהיגות בקרב ילדים ונקבל כלים לפיתוח כישורים אלו.

#### מטרות הסדנה

- בחינת היבטים שונים במנהיגות והיכרות עם סוגי מנהיגים
- בחינת כישורי מנהיגות שאפשר לפתח באמצעות "שגרירי מפתח ה"ב"
- היכרות עם כלים לפיתוח ולטיפוח כישורי מנהיגות בקרב ילדים

#### מהלך הסדנה

##### במליאה – היכרות עם תפיסות עולם בנוגע למנהיגות

##### שלב א' – פעילות אישית: מה אתם חושבים על מנהיגים?

בחדר יוצגו כמה היגדים בנושא מנהיגות.



כל משתתף יקבל ארבעה פתקים שבכל אחד מהם מופיע אחד מהסימנים האלה: **! ? .**

המשימה: קראו את ההיגדים ובחרו כמה היגדים שעליהם תרצו להגיב.

הניחו לצד היגדים אלה פתקים עם אחד מהסימנים שברשותכם (משתתף שירצה לצייר סימן אחר, ייעזר בפתקים הריקים שיונחו בחדר).

#### היגדים לדוגמה:

1. יש לכבד כל מנהיג המכהן בתפקידו - אפילו אם אינו ראוי לכך
2. כל אחד יכול להיות מנהיג
3. תפקיד המנהיגות הוא לייצר מנהיגים נוספים, לא מונהגים נוספים (ראלף ניידר)

4. תפקידו של מנהיג הוא להוביל את ההולכים אחריו מהיכן שהם נמצאים אל מקום שלא היו בו מעולם (הנרי קיסינג'ר)
5. בשביל להיות רועה לא צריך להיות שה (דן חלוץ)
6. מנהלים מניעים עובדים במקל וגזר; מנהיגים עושים זאת בעזרת חזון והשראה
7. צבא של כבשים שמונהג על יד אריה הוא טוב יותר מצבא של אריות שמונהג על ידי כבשה (אלכסנדר הגדול)
8. מנהיגים אינם נולדים אלא מתהווים. והם מתהווים, כמו כל דבר אחר, באמצעות עבודה קשה (וינס לומברדי - מאמן פוטבול)

### שלב ב' – דיון

שיח על עמדות שונות ביחס למנהיגות: נושא שנתון לפרשנות ולדעות אישיות, כל אחד מביא את ניסיונו והשקפותיו.

### שלב ג' – מהי מנהיגות?

הצגת הגדרות אחדות למושג מנהיגות:

הגדרה מילונית:

תכונותיו של מנהיג, היכולת לשלוט או להוביל, היכולת לסחוף אנשים

נשיאות, אֶמִירוֹת

מנהיגות היא יכולתו של אדם או קבוצת אנשים להוביל אנשים אחרים לעבר מטרה משותפת במינימום סמכות. פעולה מנהיגותית מתקשרת בצורה ישירה להשפעה וליצירת שינוי ועל כן קשורה בטבורה ליכולת להשפיע על מוטיבציה של אנשים.

לנוכח המרכזיות של תופעת המנהיגות בחברה האנושית, עסקו בניסיון להבין ולהגדיר את המנהיגות פילוסופים, הוגי דעות וחוקרים לפחות משחר ההיסטוריה הכתובה. למרות המרכזיות האמורה נותרה המנהיגות מושג חמקמק שקשה להגדירו במדויק או לעמוד על טיבו ועל מרכיביו. התיאוריות המדעיות המסורתיות טענו שאדם נולד עם כישורי מנהיגות או בלעדיהם. לעומת זאת, תיאוריות חדשות בפסיכולוגיה טוענות כי היבטים רבים במנהיגות ניתנים לרכישה. בד בבד, גישות מודרניות נוטות לראות את המנהיגות כתופעה תלויה הקשר כך שאופן מימוש המנהיגות בהקשר אחד איננו בהכרח רלוונטי באחר. כך, לדוגמה, אדם שהצליח כמנהיג צבאי לא יצליח בהכרח כראש ממשלה או כמנכ"ל של חברת הייטק.

## בקבוצות

התנסות בסוגי מנהיגים:

מחלקים את המליאה לשלוש קבוצות. לכל קבוצה ניתנת משימה אחרת:

בכל קבוצה בוחרים:

1. מנהיג שיקבל כרטיס משימה להנהגת הקבוצה (בכל קבוצה המנהיג יתבקש לנהל את הקבוצה על פי דפוס מנהיגות מסוים)

2. משקיף המתעד את התנהלות הקבוצה ואת המנהיג בזמן ביצוע המשימה

הנחיות למנהיגים:

1. המנהיג הראשון - אתה המנהיג של הקבוצה. אתה צריך להוביל אותה לניצחון! אתה צריך לעשות הכול כדי לסיים את המשימה בזמן, ולכן אתה היחיד שיקבל את החלטות, יחלק את התפקידים וינהל את הקבוצה, אחרת יהיה בלגן ואתם יכולים להפסיד. במעטפה מצורפת המשימה שתצטרכו לבצע. (עליך לבטא בהקצנה את סוג המנהיגות שאתה מביא לכאן).

2. המנהיג השני - אתה המנהיג של הקבוצה. אתה צריך לרצות את הקבוצה כדי שכולם יהיו מרוצים כל הזמן, אחרת שום דבר לא יקרה, ואתם תפסידו... תן לכל אחד מהקבוצה לקבל החלטות ולעשות מה שירצה כי זו הדרך להצליח. במעטפה מצורפת המשימה שתצטרכו לבצע. (עליך לבטא בהקצנה את סוג המנהיגות שאתה מביא לכאן).

3. המנהיג השלישי - אתה המנהיג של הקבוצה. אתה צריך לשמוע את חברי הקבוצה, לתת להם חופש ביטוי, להקשיב לדעותיהם, ולהתחשב בהן. עם זאת, האחריות בידך. שקול את קבלת ההחלטות למען ביצוע המשימה על הצד הטוב ביותר. במעטפה מצורפת המשימה שתצטרכו לבצע.

משימת המשקיף: עליך להשקיף על המתרחש בקבוצה ולתעד זאת.

שים לב: כיצד נוהגים חברי הקבוצה? כיצד נוהג המנהיג? כיצד זה משפיע על ביצוע המשימה?

## במליאה

### א. דיון בעקבות הפעילות

- **המשקיף:** ספר על שהתרחש בקבוצה. איזה מנהיג ראית? איזו קבוצת מונהגים? כיצד אופן ההנהגה השפיע על ביצוע המשימה?
- **המנהיג:** כיצד הרגשת? כיצד הגיבו חברי הקבוצה לסוג המנהיגות שלך?
- **חברי הקבוצה:** כיצד הרגשתם כשפעלתם תחת סוג זה של מנהיגות? איך זה השפיע על הרגשתכם? איך זה השפיע על ביצוע המשימה?

### ב. הצגת מידע על אודות סוגי מנהיגים

#### מנהיג אבסולוטי

- קובע מדיניות ומחליט החלטות לבדו.
- לא נותן ביטוי לחבריו לקבוצה והיה חדור להשיג את המטרה בלי להתחשב בדעתם של חברי הקבוצה.
- ריכוזי.

#### כמעט "מנהיג" או מנהיג בלתי מתערב

- רואה עצמו חלק מהקבוצה וכמעט לא מנהל אותה.
- יוצר "אנרכיה" - מצב שבו יש בלגן ואין ניהול. הוא לא באמת מוביל את הקבוצה להשגת המטרה.
- לא נותן לעצמו ביטוי כמנהיג הקבוצה.

#### מנהיג שיתופי, דמוקרטי

- הוא חלק מהקבוצה שהוא מנהל.
- נותן חופש ביטוי וחופש פעולה לחברי הקבוצה.
- בוחן את היתרונות של חברי הצוות שלו ופועל במטרה למנף אותם ולממש את הפוטנציאל שלהם הכי טוב שאפשר.

## נספחים

### האם מנהיגות היא מולדת או נרכשת?

רבים מאמינים שמנהיגות היא יכולת מולדת, בבחינת "או שיש לך את זה או שאין לך את זה". עד כה נעשו מעט מאוד מחקרים שבחנו את הבסיס הגנטי של מנהיגות. המחקר העדכני ביותר פורסם בשנת 2006 על ידי פרופסור ריצ'רד ארווי ועמיתיו מאוניברסיטת מינסוטה.

החוקרים השוו בין 238 זוגות של תאומים זהים בעלי מטען גנטי זהה לבין 188 זוגות של תאומים שאינם זהים החולקים כמחצית מהמטען הגנטי שלהם. נמצא שהגורם הגנטי מסביר 30% מהסיכוי להחזיק במשרות מנהיגותיות במהלך החיים. לשם השוואה, רמת אינטליגנציה מסבירה רק 7% ותכונות אישיות מסבירות רק כ-10% של הסיכוי להיות מנהיג. החדשות הטובות הן ש-70% מהסיכויים להפוך למנהיג אינם קשורים ליכולות המולדות שלך. ועוד חדשות טובות הן שגם אנשים שאין להם המטען הגנטי המנהיגותי הנדרש יכולים להפוך למנהיגים. כדי שזה יקרה, עליהם לחוות כמה אירועי חיים שנמצאו כמעצבים מנהיגות או להיות כמעורבים בתהליך יזום של פיתוח מנהיגות.

מיכל אופיר ויזל, פסיכולוגית קלינית, וד"ר אילן טל, פסיכיאטר מומחה ומנהל מרכז ד"ר טל: "מנהיגות היא היכולת להוביל אנשים למימוש שינוי ולפעולה לקבלת מטרה משותפת. כדי להיות מנהיג צריכים גם להיוולד עם מבנה אישיות מסוים, אך ישנה גם חשיבות מכרעת לסביבה, לחינוך ולאופן הגידול. הכוונה היא שלא כל אחד אשר ייוולד עם התכונות הנדרשות אכן יתפתח ויהיה מנהיג, אך לחילופין, גם לא כל אחד אפשר לחנך כיצד להיות מנהיג. נוסף על כך בתכונות הנדרשות כדי להנהיג ישנן תכונות שהן יותר מולדות, כגון כריזמה והיכולת לסחוף אחרים, ותכונות אשר אפשר גם לפתח עם השנים, כגון נחישות, התמדה והנעה לעבר מטרה".

דניאל צור, יועצת מומחית לענייני משפחה וזוגיות ומנחת הורים: "לדעתי חלק גדול מהתכונות הנחוצות למנהיג הן מולדות. הכוונה 'או שיש לך את זה או שאין לך את זה'. אינטליגנציה רגשית, חוש אחריות מפותח, יכולת לפתרון בעיות - אלה התכונות אשר מנהיג ניחן בהן, ואם לא, אפשר לטפח אותן או לפחות "את חלקן. הורים יכולים לחזק מנהיגות או לדכא אותה".

## כיצד נפתח כישורי מנהיגות אצל ילדים?

כיצד אפשר להשפיע ולהוביל את הילד כל הדרך למנהיגות?

**מודל חיקוי** – אחת הדרכים שבהן ילדים מעצבים את אישיותם קשורה למודלים שונים לחיקוי שנגלים אליהם במהלך החיים ומותרים עליהם רושם רב. המודל לחיקוי יכול להיות שלילי (במקרה הרע) או חיובי (במקרה הטוב). המודל יכול להיות אימא או אבא, סבא או סבתא, מורה או אפילו דמות מוכרת "הכובשת" את ליבו של הילד.

**יכולת ביטוי** - מנהיג צריך לדעת לדבר, להתנסח נכון ולהביע את עצמו. כל המרכיבים האלו קשורים מצד אחד לאינטליגנציה (מולדת), אך מהצד האחר גם להשכלה נרכשת שאפשר לטפח ולפתח.

**ביטחון עצמי** - ביטחון עצמי הוא תכונה נרכשת. לעיתים זה לוקח זמן ולעיתים זה בא לידי ביטוי בגיל צעיר מאוד. חשוב לזכור שכמו שזה נרכש, כך זה גם יכול "להילקח", ולכן חשוב מאוד כל הזמן לטפח את הביטחון במידה מאוזנת. ילד בעל ביטחון עצמי מאוזן יוכל תמיד לומר את אשר על ליבו, לא להיבהל מכישלונות, לשים לעצמו מטרות, לבחור את מה שנכון בשבילו ולהיות מספיק מודע לעצמו בלי להזדקק לאישורם של אחרים. כל אלה הן תכונות חשובות מאוד למנהיג וכולן יכולות להיות מושגות בעזרת למידה וחינוך.

**כריזמה** - באופן אינטואיטיבי נאמר שכריזמה היא תכונה מולדת - או שיש לך את זה או שלא - אך בעולם המודרני היום, שיטות אימון (קאוצ'ינג) מסוימות יכולות ללמד כמעט כל אחד כיצד לדבר, לנוע, להתלבש, להגיב וכדומה. אין ספק שמי שנולד עם זה, יש לו כמה נקודות זכות, אך כריזמה ללא תוכן – לא תוביל לשום מקום.

**כוח רצון** - מנהיגות קשורה כמעט תמיד ברצון. צריך לרצות זאת מאוד משום שהדרך לפסגה כרוכה בלא מעט מכשולים וקשיים שאת חלקם אפשר לצפות ואת חלקם לא. הרצון אינו תמיד מודע, והוא גם משתנה. מובן שמדובר על רצון חופשי, כן ואמיתי ולא תוצאה של צורך לרצות אחרים.

**התמודדות עם אתגרים וכישלונות** – יש לאפשר לילדים לפתח עצמאות וביטחון ולקחת סיכונים. אולם אם המורים יפתרו כל בעיה שתצוץ ויגוננו על תלמידיהם יתר על המידה, הם לא יאפשרו להם להתמודד לבד ויראו להם שהם תלויים במוריהם ובמבוגרים אחרים, חזקים יותר מהם. תחושה של מסוגלות עצמית הכרחית לטיפול מנהיג.

**העצמה** - לא כל מנהיגות צריכה להיקשר לשמות גדולים כמו בגין, רבין, רוזוולט, קנדי, גנדי. מנהיג יכול להיות כזה גם בקרב מקצועות אחרים, "קטנים" יותר, ועדיין להרגיש שהוא מגשים את עצמו ואת רצונו להוביל רעיון, דרך, אידיאולוגיה.

#### **עזרים:**

כרטיסי משימה למנהיגים:

### **קבוצה 1**

**עליכם להציג מסר חברתי הקשור למעורבות חברתית:**  
**א. נסחו את המסר.**  
**ב. צאו החוצה וצלמו תמונה, חפץ, שלט, סביבה שבאמצעותם אפשר להעביר את המסר שלכם (תוכלו גם ליצור פסל אנושי המבטא מסר זה ולצלם).**

**לרשותכם 10 דקות.**

## קבוצה 2

עמדו במעגל והחזיקו ידיים.  
עליכם להעביר את החישוק מהמשתתף הראשון ועד למשתתף  
האחרון בלי לעזוב את הידיים. אסור לכם לדבר כלל.  
אם החישוק נופל – התחילו מחדש.  
לרשותכם 10 דקות.

## קבוצה 3

עליכם לחבר שיר קליט הכולל מסר הקשור למעורבות חברתית.  
השיר צריך להיות בן עשר שורות ולכלול חרוזים.

לרשותכם 10 דקות.