

## מנהיגים ומנהיגות

קטע 1

### ההבדלים העיקריים בין מנהיגים כריזמטיים אישיים למנהיגים כריזמטיים חברתיים

מנהיגות כריזמטית חברתית

מנהיגות כריזמטית אישית

#### מניעים ודחפים

המנהיג משרת את האינטרס הציבורי ואינו מונע על ידי האינטרס האישי.

מניעיו של מנהיג זה הם לשרת את האינטרס העצמי שלו ואת "האדרתו העצמית".

#### צרכים

המנהיג מבטא מטרות המתבססות על צרכי המונהגים ומזהה אותם כדי לפתח את המונהגים עצמם.

המנהיג מבטא מטרות שמקורן בצרכיו האישיים ומזהה את צרכי המונהגים על מנת לעשות בהם שימוש לתועלתו.

#### מקור כוח

מקור כוח חברתי

מקור כוח אישי

#### יחסי מנהיג - מונהגים

המנהיג אינו מתעלם מרגשות, מזכויות ומ"כללי משחק" מקובלים. התייחסותו למונהגיו שוויונית.

המנהיג מפגין מידה ניכרת של התעלמות מזכויות ומרגשות של אחרים.

המנהיג מפתח ומעצים את מונהגיו. השפעתו כוללת האצלת כוח. הוא מגרה את מונהגיו מבחינה אינטלקטואלית.

המנהיג מאופיין בחוסר סובלנות לעמימות, ובהתנהגויות נצלניות. לעתים קרובות הוא מפגין תוקפנות בלתי נשלטת תוך שהוא מתכחש לה – דבר המאפיין את סגנון מנהיגותו האוטוריטטיבי.

המנהיג משפיע מבחינה חברתית באמצעות מנגנון ההפנמה, כלומר שילוב של ערכי המנהיג כעקרונות מנחים אל תוך התפיסה העצמית של המונהגים.

המנהיג מעורר אצל מונהגיו רגשות של צייתנות וכניעה ואף יוצר תלות כלפיו.

המונהגים חברים בארגון חברות אוטונומית, כלומר לאחר שהפנימו את חזונו – הופכים המונהגים לאוטונומים.

המנהיג מפעיל אצל מונהגיו מנגנון של הזדהות אישית: רצון לפייס, לחקות ולקבל את תכונותיו, תוך כדי הערצתו. המונהגים חברים בארגון

מכוח ההרגל, לאחר שהמנהיג השיג ציות מרצון.

מקורות: האוס והאוול 1992; נאמן 1998

קטע 2

**מנהיגות מעצבת** מגבירה את מודעות המונהגים למה שנכון וחשוב, ובעיקר מעניקה משמעות למה שהם עושים. המנהיג מתייחס לכל מונהג כפרט ייחודי ולא רק כ"בורג במערכת". הוא לומד להכיר את אנשיו, מסייע להם להתפתח ולהתקדם ומעודד אותם להיות יצירתיים. הוא מציב סימני שאלה ומציג דרכים חדשות ומאתגרות של תפיסת המציאות. המנהיג מניע את מונהגיו להישגים

מעל ומעבר לציפיותיהם מעצמם, ומהווה בעבורם דוגמה אישית באמות המידה המוסריות שלו ובהתנהגותו.

א' גונן וא' זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון 1999, עמ' 28, עמ' 108-109

## שאלות הבנה [פרשנות והיסק - 2, 4; הערכה וביקורת - 1, 3]

שאלות 1-3 מתייחסות רק לקטע 1; שאלה 4 מתייחסת לשני הקטעים.

1. קורא טען שהטבלה מציגה את שני סוגי המנהיגים ב"שחור-לבן".

האם אתם מסכימים עם טענה זו? הביאו הוכחות לתשובתכם מן הטבלה.

2. במשדר בנושא מנהיגות בחברת ילדים הובאו סיפוריהם של עומר ותמר. לאיזה סוג של מנהיג מתאים כל סיפור, ואילו תכונות המופיעות בטבלה באות לידי ביטוי בכל אחד מן הסיפורים?

עומר: נורא רציני שערן, שהיה "מלך הכיתה", יקרב אותי אליו. הייתי קונה לו מתנות קטנות, והוא

תמיד קיבל אותן במין חיך כזה. באיזהו שלב התחלתי להרכיב משקפי שמש במשך כל היום בגלל שערן נהג לעשות זאת, ועוד קבוצה של בניס הלכה בעקבותי. במשך כמה שבועות לא החלפתי מילה עם יונתן, שהיה חבר טוב שלי, כי ערן לא סבל אותו.

תמר: הגעתי מעיר אחרת לבית הספר, ובהתחלת השנה הייתי ילדה לא מקובלת. ואז כשהגיע יום ההולדת של מיכל – הילדה הכי מקובלת בכיתה – הופתעתי. בפעם הראשונה הוזמנתי למסיבת יום הולדת. בהזמנה היא ביקשה להביא רק מתנות קטנות, סמליות. הבנתי שזה היה בעקבות מסיבות יום הולדת אחרות שבהן התחרו ביניהם הילדים מי מביא את המתנה הכי יקרה. בזמן המסיבה התארגנו קבוצות למשחק, ושתי חברות של מיכל ניגשו אליי והזמינו אותי להצטרף לקבוצה שלהן.

3. אחד הקוראים טען שעדיף לארגן את המידע במבנה של טבלה רגילה.

בנו את הטבלה הזאת (כללו בה את התבחינים בלבד).

4. בקטע 2 מתואר מנהיג מעצב.

באילו מתכונותיו הוא דומה למנהיג הכריזמטי החברתי (המתואר בטבלה)? הסבירו את דבריכם על בסיס שלוש תכונות.

## הבעה

5. בסביבתכם יש צעירים וצעירות בעמדות מנהיגות – במועצת התלמידים, בוועד הכיתה, בתנועת נוער, בצבא ועוד.

בחרו במנהיג או במנהיגה שכאלה, תארו את תכונותיהם שבאות לידי ביטוי במנהיגותם ואפיינו את דרך מנהיגותם. היעזרו בטבלה ובטקסט לעיל.

6. בקו בלבן צה התופעה של הערצת דמויות בולטות.

כתבו מאמר ביקורתי על התופעה, ובו עמדו על סיבותיה והצביעו על הבעיות הכרוכות בה.

## דרכי החיסכון המתמטי

לפניכם חלק מפרק בספר **חשבון להורים** שכתב פרופסור למתמטיקה בטכניון לאחר שהשתתף בפרויקט לקידום החינוך המתמטי בעיר מעלות. מתוך שלושת חלקי הפרק – "סדר" "כלליות" ו"ייצוג מקוצר" – מובא החלק "סדר".

### שלוש דרכי החיסכון המתמטי

*לא היה לי זמן לכתוב מכתב קצר, אז אני כותב לך מכתב ארוך. בלו פסקל, מתמטיקאי*

*מתמטיקה היא עצלות. פירושה לתת לעקרונות לעבוד במקומך. גיאורג פויה, מתמטיקאי*

לא רבים יודעים: מעלתה האמיתית של המתמטיקה היא חיסכון במאמץ. כל הפשטה, כאמור, חוסכת מאמץ, אבל המתמטיקה מביאה זאת למעלת אמנות. שלוש דרכים יש לה להשיג את החיסכון: סדר, כלליות וייצוג מקוצר.

### סדר

קרל פרידריך גאוס היה גדול המתמטיקאים של המאה התשע עשרה, הדרך שבה התגלה כישרונו בגיל 7 הוא מן הסיפורים הידועים בתולדות המתמטיקה. למורה שלו התחשק יום אחד לקרוא עיתון בזמן השיעור, או סתם לנוח, וכדי שהילדים לא יפריעו את מנוחתו, הטיל עליהם לסכם את כל המספרים מ-1 עד 100. להפתעתו חזר אליו קרל פרידריך הקטן כעבור כמה דקות, או אולי אפילו שניות, עם התשובה: 5050.

כיצד עשה זאת הילד בן השבע?

הוא הסתכל בסכום שהיה צריך לחשב 1, 2, 3, ..., 98, 99, 100. הראשון עם האחרון – 1 עם 100 וקיבל 101. את האיבר השני חיבר עם האיבר הלפני האחרון, כלומר 2 עם 99, שוב 101. אחר כך 3 עם 98 – שוב 101. כך סיכם את המספרים בזוגות, כשכל זוג נותן 101. כמה זוגות יש? 100 המספרים מסתדרים ב-50 זוגות. אם כן, סכום המספרים הוא 50 פעמים 101, שהם 5050.

גאוס הקטן גילה כאן סדר. במצב שנראה כאילו הוא סכום סתמי של מספרים התגלתה תבנית, וזה שינה את כל המצב – לפתע הדברים נעשים פשוטים.

דמו לעצמכם שספר הטלפונים היה ערוך על פי סדר מקרי או סדר לא ידוע. כדי למצוא את מבוקשכם, הייתם נאלצים אז לעבור על הספר שם אחר שם. הסדר שהוכנס לספר הטלפונים, והעובדה שאנו מכירים את הסדר הזה, חוסכים מאמץ גדול. עבודה לא רבה יחסית שהושקעה בסידור האלפביתי משתלמת אחר כך אלפי מונים.