



## מה היא מנהיגות ומה חשיבותה

### מטרות

- לחשוף את המשתתפים למורכבות המושגים "מנהיג/ה" ו"מנהיגות".
- לסייע למשתתפים להגדיר לעצמם את הדגשים האישיים שלהם בנושא המנהיגות.

**משך ההפעלה:** 90 דקות

**חומרים:** כרטיסיות של משפטים להשלמה וכרטיסיות של קטעי מקורות

### מהלך ההפעלה

#### שלב א' – במליאה, סיעור מוחין

נחלק לכל משתתף חמישי כרטיסייה של משפט להשלמה לפי הסדר שבו הן מופיעות להלן (מהכללי לאישי). המשתתף הראשון יקבל את הכרטיסייה הראשונה ויתבקש להשלים את המשפט בקול. הוא יעביר את הכרטיסייה ליושב לימינו וכך הלאה עד למשתתף החמישי. המשתתף השישי יקבל את הכרטיסייה השנייה ושוב חמישה משתתפים יתייחסו לכרטיסייה. זכותו של כל משתתף להימנע מלהגיב ולהעביר את הכרטיסייה הלאה.

#### כרטיסיות משפטים להשלמה

1. המילה "מנהיגות" מזכירה לי...
2. המילה "מנהיג/ה" מזכירה ל...
3. מנהיג טוב בעיניי הוא... / מנהיגה טובה בעיניי היא...
4. מנהיג/ה יתבלטו בעיקר במצבים שבהם...
5. כשאני חושב על מנהיג/ה, אני רואה מול עיניי את...

נרשום על הלוח את תמצית דברי המשתתפים. בתום הסבב, מומלץ לברר עם המשתתפים: **מה אפשר ללמוד ממגוון האסוציאציות וההתייחסויות לנושא שעלו בסבב?**

בסיעור מוחין אין הערות ביניים ואין התייחסות לדברים. כל משתתף בתורו מגיב רק לכרטיסייה שבידו.





## שלב ב' – בקבוצות, עיון במקורות

נבחר בכמה מקורות מלקט המקורות המצ"ב, ההולמים את רמת המשתתפים, ונחלק לכל קבוצה (בת 5-6 משתתפים) מקור אחד לעיון.

כל קבוצה תתכונן להציג במליאה משפט מפתח שבו בחרה מתוך המקור או היגד מרכזי שהיא ניסחה שמשקף לדעתה את המסר המרכזי בקטע ומתייחס למאפייני מנהיגות.

## שלב ג' – במליאה

1. דיווח הקבוצות והצגת ההיגדים. נרשום על הלוח את מאפייני המנהיגות שהמשתתפים הציגו.
2. נקודות לדיון:

- עם אילו מסרים אתם מסכימים ואילו מסרים מעוררים בכם התנגדות?
- אילו תפקידים מנהיג/ה ממלא/ת בקבוצה?
- האם כל אדם הוא מנהיג פוטנציאלי או שיכולת הנהיגה היא תכונה מולדת?
- האם יש תכונות הכרחיות למנהיג/ה? האם יש תכונות שתמנענה מאדם להיות מנהיג/ה? נמקו.
- לדעתך, מהם יחסי הגומלין בין המנהיג/ה לקבוצה?
- מה אפשר ללמוד מהפעלה זו?
- מה תוכלו ליישם כמנהיגים/מנהיגות?

3. תרגיל סיכום

כל משתתף ירשום לעצמו בפתק: בנושא מנהיגות, גיליתי ש...  
נאפשר למשתתפים המעוניינים בכך לקרוא את שכתבו (אין צורך לקיים דיון).





## קטעי מקורות: מהי מנהיגות ומה חשיבותה

### מה מדגיש כל מקור

חשיבותה של הנהגה

מחירה ההימנעות מתפקיד הנהגה

מהי מנהיגות ובמה היא נבחנת

הצורך במנהיגות

מנהיגות היא פונקציה של תפקיד ולא של תכונות אישיות

תפקיד המנהיג כמוביל ומכוון

המנהיג אינו יכול לדרוש דרישות שהציבור אינו יכול לעמוד בהן

ציפיות ממנהיג ומחירן

כריזמה של מנהיג

צוות מוביל – יתרונות וקשיים

חזון ומעשה

### שם המקור

1. ["העולם מדבר והילדים מתים"](#)  
רון בן ישי, ידיעות אחרונות
2. אפלטון, [פוליטאה](#)
3. קטע מתוך המאמר "[משה](#)", מיכאל קרן
4. "[שלטון](#)", ברטרנד ראסל
5. אנציקלופדיה למדעי החברה, "[מנהיגות](#)"
6. "[בתוקף המציאות](#)", יהושפט הרכבי
7. [הנסיך הקטן](#), אנטואן דה-סנט אכזופרי
8. "[הצפרדעים מבקשות להן מלך](#)", מתוך: משלי איסופוס, מוסד ביאליק
9. "[תסמונת דוליסניאה](#)", שולמית הר-אבן
10. "[משנתו של מאו-טסה טונג](#)"
11. "[בן גוריון](#)", מיכאל בר זוהר





## מקור מס 1

**מתוך:** "העולם מדבר והילדים מתים"

**מאת:** רון בן ישי, ידיעות אחרונות

"תראה", אומר לי חוסיין סעדאת, פליט כורדי, מורה לאנגלית, תוך שהוא מצביע על סיר מלא בשלג עבור: "ידו של סאדם חוסיין רודפת אותנו עד לכאן. הליכולך השחור הזה בא מכוויית, העשן השחור של בארות הנפט הבוערות שם יורד עלינו עם הגשם והשלג. האמריקנים בגדו בנו כי אין לנו נפט, אבל את החרא של הנפט אנחנו מוכרחים עכשיו לשתות".

העדר אירגון וסדר מינימאליים בקרב הפליטים מחמיר את המצב עוד יותר. לעשרות אלפי המשפחות – סדר גודל של אוכלוסיית חולון ובת-ים – אין הנהגה או נציגות כלשהי. אין מי שינסה לשאת ולתת עם השלטונות, או להשליט סדר בעת חלוקת המזון. איש לא דואג לתנאי תברואה מינימאליים במאהלים המאולתרים. צואת אדם ומה שנשאר מהכבשים והעיזים שנשחטו למאכל, פזורים על כל צעד ושעל בינות לאוהלים. רק הקור המקפיא מונע התפרצות מגיפה בקנה מידה גדול.

"אנחנו הכורדים, אנשים ספונטניים ואינדיבידואליסטים ללא תקנה", אומר סעדאת, אנו מבוססים יחד בזוהמה. הבעת פני הסגירה כנראה את תחושותי, והוא מסביר בטון מתנצל: "כן, ככה זה, רובנו פועלים גם כאומה וגם כבודדים על פי תחושות ודחפים של הרגע, בלי לחשוב מה יקרה אחר-כך. זו גם הסיבה שאנחנו נמצאים כאן".





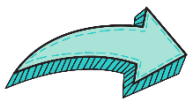
## מקור מס 2

**מתוך:** "פוליטאה" ("ספר המדינה"), א'

**מאת:** אפלטון, הוצאת שוקן, עמ' 188

"והנה על כן", אמרתי אני, "אין הטובים נכונים למשול לא לשם כסף ולא לשם כבוד. שכן אינם רוצים לדרוש בגלוי שכר על משרתם ולהיקרא שכירים, אף לא לקבלו בחשאי מכוח המשרה, ולהיקרא גנבים; וכן לא לשם כבוד, כי שואפים לכבוד. לגביהם יש, אפוא, צורך בכפייה ובעונש, וכנראה מתוך כך נחשב לגנאי, כשאדם פונה מאליו אל השלטון, בלי שימתין לשעת הכפייה.

והגדול בעונשים לאדם הוא שיהא נתון למרותו של הגרוע ממנו, אם הוא עצמו לא יהא נכון למשול. ודומני שמאימת העונש הזה מושלים ההגונים, שעה שהם מושלים, ואינם פונים, אפוא, אל השלטון כאל דבר טוב, ולא ימצאו בו טובת הנאה, אלא כאל דבר שבהכרח, ומשום שלא מצאו אנשים טובים מהם עצמם, או שווים להם בערכם, שבידם יפקידוהו. שאמנם נראה, כי לכשתקום מדינה של אנשים טובים, יתחרו בה על הימנעות משררה, כשם שעכשיו מתחרים על שררה, ואזי ייראה לעין, שהמושל האמיתי בתכלית האמת אינו עשוי לבקש תועלתו שלו, אלא תועלתו של הנתון למרותו, וכל המכיר לדעת זאת – יבחר לקבל תועלת מידי זולתו, תחת אשר יועיל לזולתו וירבה טרחה לעצמו. ובכן, משום בחינה אינני מודה לתראסימאכוס, שהצדק הוא תועלת החזק יותר. אולם בעניין זה נעניין נא פעם אחרת.





### מקור מס 3

**מתוך:** "מנהיגותו של משה"

**מאת:** מיכאל קרן, "סקירה חודשית", 1991

מיהו משה?

יותר משאנו למדים מן הטקסט המקראי מיהו משה, אנו מגלים מה משה איננו – משה איננו גיבור...

"מי אנוכי", הוא שואל, "כי אלך אל פרעה וכי אוציא את בני ישראל ממצרים" (שמות ג', ו"א). הטקסט מדגיש שוב ושוב את ההיסוס ואת הענווה ואולי אפילו את חרדת המנהיג מפני האחריות העתידה להיות מוטלת עליו.

"כבד פה וכבד לשון אנוכי" (שמות ד', י'), אומר האיש העתיד לשאת דרשות מרשימות בעתיד. הצניעות המתוארת בפרשה זו, יש בה כדי ללמדנו דבר, משום שבזמן שנרתם לתפקידו כבר היה משה ידוע כחודור אולי לא בחזונו של מנהיג, אך לפחות בזעמו של מורד – זה מכבר הרג לפחות נוגש מצרי אחד, שהיכה אחד מבני עדתו. אלא שאין דומה תיכנון אסטרטגיה לשחרור אומה שלמה להנהגתו של מרד עבדים, והבנת הבדל זה הינה מרכזית לכל מנהיגות אפקטיבית.

אלא שיש לו דיאלוג מתמיד אם אנשיו, ודיאלוג זה אינו פוסק גם כאשר המתלוננים והמלינים העיקשים ביותר הוציאו משלוותו – כמדומה – אפילו את הקב"ה עצמו: "אכנו בדבר ואורישנו" (במדבר י"ד, ו"ב). התערבותו של משה לטובת המתלוננים במקרה זה – ובהזדמנויות אחרות, שבהן גרמו תלאות המדבר לעם לרצות לנטוש את הדרך לארץ המובטחת – נראית כנובעת מקיומן של שתי תכונות הכרחיות למנהיג בעל חזון: התכונה הראשונה היא תחושת החלטיות, המביאה אותו להתמיד במשימתו אפילו העם אינו תואם את ציפיותיו; התכונה השנייה היא חמלה אנושית פשוטה והבנה לסבלותיהם של אלה, שאותם הוא מוביל לקראת המטרה...

משה משתמש בתבונתו ככל שיכול אדם לעשות זאת על מנת להבטיח, כי הפוליטיקה הנקוטה בידו תהיה אחראית.

תבונה אינה זהה לגאונות. תבונה מתייחסת לבחירות המבוססות על חישוב מוקדם ויסודי, במונחים של אפשרויות עתידיות ושל מיגבלות עכשוויות.

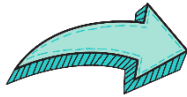
משה לא היה גאון אסטרטגי אך הוא היה מנהיג, שהחלטותיו מבוססות על סקירה כוללת של המצב, על ראייה ברורה של המיגבלות ושל האילוצים החיצוניים, שאליהם הוא כפוף, ועל יכולת להבחין בין הטפל לבין העיקר בדרך אל המטרה המבוקשת. ראו, למשל, את ההוראות שנתן למרגלים, שנשלחו לתור את ארץ כנען. משה מוטרד לא רק בשאלה, אם עממי הארץ העתידה להיכבש הינם חזקים או חלשים, רבים או מעטים, ואם הערים שבהן הם יושבים מוגנות היטב אם לאו, כי אם מבקש גם מידע מפורט בדבר מצב הארץ אם היא עשירה או ענייה ואם היא מיוערת או לא. החלטתו לא להיכנס לארץ – אחת ההחלטות החשובות ביותר שלו – ינה מבוססת על הדו"ח הפסימי של מרבית המרגלים וגם לא על דו"ח המיעוט האופטימי, שעליו סמך יותר; החלטתו מבוססת על הערכת מצב מחודשת, לאחר ששמע את תגובת העם על דיווחם של





המרגלים. הוא מבין, כי הדור הנוכחי אינו מוכן להיכנס לארץ, ומחליט להשאיר את ביצוע המעשה לדורות לעתיד לבוא. כאשר אלה הלהוטים לפלוש לארץ בכל מקרה אינם נשמעים להחלטתו, משה אינו נכנע וממתין לכך, שההרפתקנים המתעקשים להיכנס בכוח אל הארץ, ללא הכנה מספקת, ילמדו את הלקח בדרך הקשה – כפי שאכן קרה.

משה מעולם לא הוצג כאסטרטג צבאי דגול במיוחד. אפילו במלחמה הראשונה של יציאת מצרים – המלחמה בעמלק, במערכה ברפידיים – ממלא משה תפקיד אזורי מאוד – תפקידו להרים את ידיו (קרוב לוודאי בתפילה) מעל ראש גבעה, כאשר יהושע, עוזרו הצעיר, מבצע את המלאכה. משה לא זכה לתהילה בשל תוכניותיו המחוכמות להתגברות על התנגדות האויב, כגון אלה שניתן למצוא בספר "יהושע". אלא שהחלטה אחת, שאותה קיבל בתחום הצבאי, הינה החלטה שאין ערוך לה: הכה רק במקרה הצורך, וחסוך בכוחך לקראת המקרים שבהם יהיה השימוש בו חיוני. וכך, למשל, אין משה מהסס לצוות על מלחמת חורמה בעמלק "מדר דר" (שמות י"ז, ט"ז), כנראה עקב הערכה, כי דו קיום אינו אפשרי. פקודה זו עומדת בסתירה גמורה לנסינותיו של משה למנוע מאבק עם האדומים. הוא מנסה ליצור איתם קשר פעמים מספר ואף מנסה בכל כוחו להבטיח לעם מעבר בטוח בקירבם מבלי להילחם בהם. "במסילה, נעלה, ואם מימך נשתה אני ומקני ונתתי מכרם, רק אין דבר ברגלי אעבורה" (במדבר כ', י"ט). כאשר מסרבים האדומים לתת לעם לעבור, ומאבק הכוח מתחיל, פונה משה לאחור – מהלך שאינו עובר מבלי שיהיו לו השלכות פנימיות: הצורך לעקוף את ארץ אדום גורם לגל מחודש של תלונות ושל טענות. איננו יודעים מספיק על אודות תהליך קבלת ההחלטות של משה כדי לבצע הכללות נוספות; יחד עם זאת ניתן לקבוע בוודאות, כי הוא לא נהג על פי שגיונותיו, כי אם נהג בתבונה, תוך כדי שימוש ביכולת האנושית של הבחנה בין טפל לבין עיקר, המהווה את עצם מהותה של האחריות.



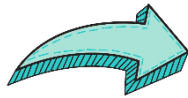


## מקור מס 4

מתוך: "שלטון"

מאת: ברטרנד ראסל, הוצאת עם עובד, עמ' 16

אי השוויון בחלוקתו של השלטון היה קיים בחברת האדם מאז ומעולם, עד היכן שידיעתנו מגעת. מקצתו פרי הכרח מבחוח ומקצתו פרי גורמים המצויים בנפש האדם. רוב המפעלים הקיבוציים אינם בני ביצוע אלא אם הם מכוונים בידי גוף מושל. אם יש לבנות בית, מן הצורך שמישהו יקבע תכניתו; אם יש להסיע רכבות על פני מסילת ברזל, אי אפשר שלוח הזמנים יהא מסור לתהפוכות רוחם של נהגי הקטרים; אם יש לסלול כביש חדש, מישהו מוכרח לקבוע את כיוונו. אפילו ממשלה שנבחרה באורח דמוקרטי ממשלה היא, ועל כן הכרח הוא, מטעמים שאין להם שום עניין לפסיכולוגיה, שיהיו אנשים הנותנים פקודות ואנשים המצייתים לפקודות, והוא תנאי להצלחתם של מפעלים קיבוציים. אולם עצם העובדה שסדר זה אפשרי הוא, ולא כל שכן העובדה שאי השוויון של השלטון עולה למעשה על השיעור המחויב על פי גורמים טכניים, אי אתה יכול לבאר אלא במושגים פסיכולוגיים ופיזיולוגיים של היחיד. יש בני אדם שמטבעם הם נוטים לצוות ויש בני אדם שמטבעם הם נוטים לציית; בין שני קטבים אלה משתרע הגוש הגדול של בני-אדם ממוצעים, שבמצבים ידועים הם נוטים לצוות ואילו במצבים אחרים הם מעדיפים להיכנע למנהיג.





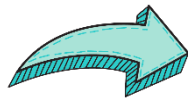


## מקור מס 5

הערך: "מנהיגות"

מתוך: אנציקלופדיה למדעי החברה

נכשלו הניסיונות לאתר תכונות אופי הסגוליות כביכול למנהיגים או לגלות טיפוסי אישיות "מנהיגותיים" מעצם טבעם. הוכח כי אנשים שהם מנהיגים בקבוצה פלונית הם מונהגים בקבוצות אחרות, וכן להיפך. תכונות אופי מסוימות, המאפיינות לכאורה את האופי ה"מנהיגותי", נמצאו בקרב החברים השונים בקבוצה, מנהיגים ושאנם מנהיגים גם יחד. בימינו יוצא המחקר מן ההנחה כי המנהיגות היא פונקציה של תפקידים מסוימים ולא של תכונות אישיות; לשון אחר: כושר המנהיגות ושיעור תוקפו נובעים ממילוי תפקידים מוגדרים בתוך הקבוצה החברתית, הרואה אותם כתפקידי מפתח אשר במילויים תקין תלויים קיומה, שלומה ורווחתה.





## מקור מס 6

**מתוך:** "בתוקף המציאות"

**מאת:** יהושפט הרכבי, מוסד ון ליר, ירושלים, תשמ"א, עמ' 37-38

המנהיג הדגול עומד בפרץ בפני תגובות אינסטנקטיביות של עמו הבאות בדחף רגשות ויצרים. פעמים הוא מאמץ ידי עם נפחד ופעמים מרסן נטיות עם הנסער לתגובה בלתי מחושבת. זהו המנהיג, המחנך, המורה. פעמים הוא נוקט מדיניות שאיננה פופולארית מתוך שיקול דעת שזהו צו השעה. הוא מעצב את דעת הקהל ואינו מקבלה כנתון. כוחו מתבטא בתוכחתו לעמו וביכולתו לשכנעו בדרכו. הוא מחנך את עמו לתבונה מדינית, להכיר באילוצי המציאות, אולם גם כיצד לנהוג כדי להשפיע על המציאות ולהגדיל את ההישגים, אם יתאמץ העם. פופולאריותו היא פועל יוצא ממנהיגותו.

חז"ל הסבירו את הפסוק: 'קח לך את יהושע בן נון אשר רוח בו' – שיכול להלוך נגד רוח של כל אחד ואחד" (ספר האגדה, ספר ה', ע' רכ"ב).

יכול להיות מנהיג הנוהה אחר דעת הקהל, ואפילו שיש לו ביקורת על מגמתה, הוא כה רגיש לדעת הציבור וחותר למלא את חפצו למען הבטחת מנהיגותו, שאינו מתאמץ כלל לכונן את דעת הקהל. זהו המנהיג המונהג. הלה מנהיגות היא פועל יוצא מפופולאריותו. יש מנהיג שמנצל את התגובות האמוציונאליות הרווחות בעם, המשלהב יצריו, המטפל פחדים ומאווים והמחניף לעם ובפיו בשורות מרגיעות ונחמות, הוא מרבה לשבח ולהרעיף מחמאות. זהו המנהיג הדמגוג. הלה מביא לפרימיטיביזציה של המחשבה הציבורית בהורדתה לתחום התגובות האינסטינקטיביות.





## מקור מס 7

מתוך: "הנסיך הקטן"

מאת: אנטואן דה-סנט אכזופרי, הוצאת עם עובד, 1964, עמ' 34

- הנבי רוצה לראות בשקיעת החמה... אם על המלך טוב, יצוה-נא לשמש כי תשקע...
- לו צויתי על אחד מאלופי לדאות כפרפר מפרח לפרח, לחבר מחזה-תוגה או להפך לעוף-הים, ואלו נמנע אותו אלוף מלמלא אחר פקדתי – במי משנינו יהיה האשם – שאל המלך – באלוף או בי?
- בך! - השיב הנסיך בתקף.
- נכון! - קרא המלך – יש לדרש מכל אדם רק מה שידו מגעת לעשות. רק על יסודות התבונה יכון השלטון. אם תצוה על בני עמך להטיל עצמם הימה – יקומו ויתמרדו. רשאי אנכי לדרש משמעת, משום שפקדותי מתקבלות על הדעת.
- ושקיעת-השמש שלי? - הזכיר הנסיך הקטן. כיון שהיה זה מציג שאלה שוב לא היה מסיח דעתו ממנה.
- ראה תראה את השקיעה אשר בקשת, ואנכי אדרש זאת בכל תקף.
- אך בהתאם לחכמת-הממשל שלי רצוני להמתין עד שיהיו התנאים נוחים לכך.
- אימתי יקום הדבר? - שאל הנסיך הקטן.
- המלך הציץ בכרך עבה, לוח-העתים, ואמר:
- הדבר יהיה בקרוב... בשעה... עוד הערב, סמוך לשעה 7.40. ואז תראה במו עיניך איך מציתים לי וממלאים אחר פקדותי!
- הנסיך הקטן חזר ופהק. הוא הצטער על שקיעת השמש, שהוא החמיץ הפעם, וכבר התחיל משתעמם במקצת.
- מה לי כאן – אמר הנסיך הקטן – הנבי ואמשיך בדרכי!





## מקור מס 8

**מתוך:** "משלי איסופוס", "הצפרדעים מבקשות להן מלך"

**מאת:** איסופוס, הוצאת מוסד ביאליק

הצפרדעים סבלו מן ההפקרות שבתוכן ושלחו שליחים אל זוס, שישים עליהן מלך. ראה זוס את תמימותן והשליך להן בול-עץ לתוך האגם, תחלה נבהלו הצפרדעים מעצם המכה וצללו את תחתית האגם, אולם אחר כך, כשהיה העץ מנח בלי תנועה, עלו למעלה והחלו לזלזל בו והגיעו לידי כך, שעלו וישבו על גביו. הצטערו הצפרדעים, שהן מקפחות בהיות להן מלך כזה ובאו שנית אל זוס ובקשו ממנו שיחליף להן את השליט באחר, הואיל והקודם הוא נרפה ביותר. כעס עליהן זוס ושלח להן נחש-מים, שתפסן וטרפן.

משל זה מלמד, כי מוטב שיהיו המושלים נרפים ולא רשעים, משהיו זרזים ופועלי-און.





## מקור מס 9

**מתוך:** "תסמונת דוליסינאה"

**מאת:** שולמית הר-אבן

הוצאת כתר, עמ' 90-94

הכאריזמה לבדה אינה מנהיגות: היא הבטחה מתמדת של מנהיגות, הבטחה שאינה מתגשמת במציאות אלא לטווחים קצרים. משום מה אנשים בתוכנו זקוקים להבטחה כזאת, שוב ושוב. ועל מנת לשמוע אותה שוב ושוב הם מוכנים. אפילו למחוק כל אותם מקרים, המתרבים והולכים עם השנים, שבהם המנהיג שלהם הבטיח ולא קיים, נטש את המערכה, או פשוט שיקר. כאמור, התדמית הראשונה היא הנחרתת. מדובר כאן במשחק הדדי מסוים, שבו שני הצדדים עובדים על בעיות נפשיות אלה של אלה, כאשר הכאריזמטור מבקש להיניק לא פחות משהקהל שלו רוצה לינוק, ולהיפך; המשחק ניזון מהנקה הדדית. אבל מה לכל זה ולהנהגת עם או מדינה, הנהגה דמוקרטית העומדת במבחן השנים, ולא לשעתה בלבד? נפוליון, שבשמו ולמענו נהרגו מאות אלפים, במציאות שנא את חייליו; במחיצתם לא יכול היה לשהות מחמת ריחם, ריח חיילים, שהיה למעלה מכוחו. וכאשר נפצעו, מצווה היה בלי היסוס על הפקרתם. אין אולי בעולם סיפור עצוב כסיפור ששמעה הכותבת פעם מפי שלונסקי: המלה הרוסית לקבצן עלוב, צ'ראמיז'ניק, גזורה מן המלה הצרפתית "שר אמי", ידיד יקר, מלה שבה נאלצו חיילי נפוליון הקפואים, הגידמים, הפצועים, הרעבים, המופקרים לעולמים ברוסיה על ידי מנהיגם, לפנות אל אויביהם שנים אחרי המלחמה בבקשת פת לחם. עד כאן הביא אותם הכאריזמטור שלהם: ווטרו של חצי יבשת, סנטה-הלנה של תקוות אין קץ. כאשר מדובר בהיסטוריה, כל תרגיל של "אילו" הוא אילויה ותרגיל סרק; ובכל זאת קשה להימנע מן המחשבה הבלתי מדעית לחלוטין, אם לא היתה אירופה משתחררת מן המלוכות ומספיחיה גם בלי נפוליון, ואולי בזול יותר. והלקח ההיסטורי מלמד שככל שגדולה הכאריזמה, כך גודל השואה שבעקבותיה, כך מרה ההפכחות. ייתכן מאוד שהצורך שיש לאנשים במיתוס הוא צורך התאבדותי.

כשם שהכאריזמה לבדה אינה יכולה לשמש קנה מידה למנהיגות אמת, כך גם, כמובן, חוסר הכאריזמה; לא כל אדם כאריזמאטי הוא מנהיג ולא כל מי שאינו כאריזמאטי אינו מנהיג, אלא ששני העניינים כאחד אינם רלוואנטיים למנהיגות דמוקרטית טובה. נמשיך אפוא ב"שלנו", סוס מאורוותנו, שגדל במערכות המוכרות לנו.

נחזור נא לעניין המנהיגות. אולי אין עוד תחום כתחום הזה שבו תולים אנשים ציפיות רגשיות, מיותרות לגמרי ואינן שייכות לעניין. תשאל אדם איזה מנהיג הוא רוצה – ויגיד לך: כאריזמאטי, "משלנו" (כמו אבימלך, שאמר: עצמכם ובשרכם אני), אדם מוכר שצמח במערכות המוכרות לנו, אולי צבר דווקא, שחי עמנו ואין עמו הפתעות מרובות; כלומר הממוצע של האני הקולקטיבי, התלוי כמובן בקולקטיב שבו מסתובב הנשאל, רק בדרגה של קצת קצת יותר.

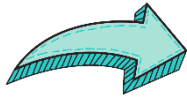
מה לכל זה ולצורכי המדינה?

הכאריזמה – להבדיל ממנהיגות אמת – היא תולדה של עניינים בלתי אובייקטיביים רבים, וראשון בהם – הרצון להיות מונהג על ידי האב האידיאלי, הרגשי, המבין, המקנה אפילו רגש של משפחתיות – כאשר במציאות מתגלה לרוב האיש הכאריזמאטי כלא רגשי, לא מבין, "לא שם",





חסר מעורבות אמיתית, חסר אמפאטיה מעשית. ואם כן, יכולים אנחנו – ולא חייבים – לבחור לנו אדם כאריזמאטי או בלתי כאריזמאטי; צבר או לא צבר; שירת ביחידה קרבית או במקום אחר; יודעים על ילדותו או לא יודעים; אשכנזי או לא; משלנו או לא משלנו; מנומש או חיוור, גבוה או נמוך, מרושל או מסודר, ואין בכל אלה כדי ערובה לעניין המנהיגות הנכונה לישראל של השנים הקרובות בכלל. אלא שכולם כאחד אינם רלוואנטיים, מפני שמנהיגות איננה מתלה של מדליות או תואר אצולה, אלא מנהיגות בלבד.



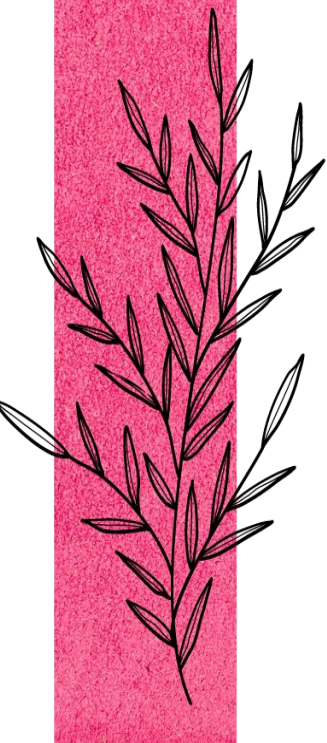


## מקור מס 10

**מתוך:** "משנתו של מאו-טסה-טונג"

**מאת:** עמיקם גורביץ, הוצאת עמיקם גורביץ, תשכ"ז, עמ' 57

למדו "לנגן בפסנתר". בנגינה בפסנתר כל עשר האצבעות הן בתנועה; לא יצלח הדבר להניע מקצתן ולא להניע את השאר. אך כאשר כל עשר האצבעות לוחצות בבת אחת, אין לך מנגינה. כדי להשמיע מוסיקה טובה צריכות עשר האצבעות לנוע באופן ריתמי ומתוך תיאום הדדי. ועד מפלגתי צריך לאחוז אחיזה איתנה בתפקידו המרכזי ובו בזמן לפתח מסביב לתפקידו המרכזי את כל עבודתו בשטחים אחרים. בשעה זו עלינו לדאוג לשטחים רבים; עלינו לשקוד על העבודה בכל האזורים, בכל היחידות הצבאיות והמחלקות, ולא נוכל להקדיש את כל תשומת לבנו לבעיות מועטות, על חשבון האחרות. בכל מקום שיש בעיה, עלינו לשים עליה את אצבענו, וזאת היא שיטה שעלינו ללמדה ולדעתה. אחדים מנגנים בפסנתר נגינה טובה ואחרים נגינה גרועה, ויש הבדל גדול בין המנגינות שהם משמיעים. החברים בוועדים המפלגתיים צריכים ללמוד "לנגן בפסנתר" היטב.





## מקור מס 11 מתוך: "בן גוריון"

מאת: מיכאל בר זוהר, הוצאת עם עובד, עמ' 403

אותם מנהיגי פועלים היוו חבורה מיוחדת במינה – אנשים רבגוניים, אנשי הגות ורוח, מעמיקים חקור, מתלבטים ומתחבטים בבעיות של חברה צודקת, משחרים ומחפשים ללא קץ, תמהוניים במקצת לפעמים. לעומתם היה בן גוריון אחד הבודדים, שידע מה הוא רוצה, שהבין משמעותו של מעשה פוליטי, של בניית כוח פוליטי ושימוש בכוח פוליטי. הוא ידע לפרוץ ולהוביל בכיוון הברור הנראה לו. המאבק הרעיוני סביב סיסמתו "ממעמד לעם" ממחיש היטב את הפער בינו לבין רבים מחבריו. הם שבויים היו בטוהר הרעיון; הם הקפידו על יחוד המעמד, יחוד הדרך, יחוד העקרונות המנחים אותם; הם נרתעו מאיחודים חפוזים עם מי שאינו קרוב אליהם באמת, סלדו מקואליציות עם מעמדות אחרים ועם מפלגות לא פועליות; ואילו הוא, "חיה פוליטית" מובהקת, ידע את חשיבות הליכוד הרחב ככל האפשר, גם כדי להשיג את המטרה, גם כדי לשרת את העם על כל שכבותיו ודעותיו. שרשרת האיחודים, שיזם בתנועת העבודה – מיועדים היו גם לצבירת כוח פוליטי וגם ליצירת בסיס רחב למנהיגותה של התנועה. בראש ובראשונה נבדל בן גוריון מחבריו בכך שהיה איש המעשה. דומה היה, ש"סודו" היה מקופל באותה סיסמה, שחזרה בדבריו ובמכתביו פעמים רבות: "אדם נבחן לא על פי מה שהוא אומר – אלא על פי מה שהוא עושה".

