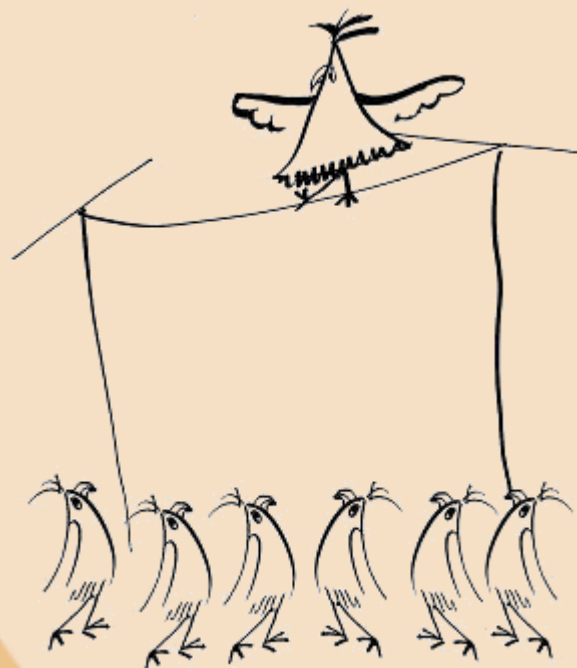




המרכז למנהיגות נוער ברשות

תכנית ההכשרה



כתיבה: שרה רוטקופ הרמתי, יעל קוטון
יוזמי התכנית: רפי דהן, פניני זמיר
עריכה: שרה רוטקופ הרמתי, אהובה בודאי
עריכה לשונית: אפרת חבה
עיצוב גרפי: ורדה בוברוב



פרקי התוכנית

הקדמה

מטרות המרכז למנהיגות ברשות

מסגרת הפעילות של המרכז למנהיגות

רקע תיאורטי על מנהיגות ומנהיגות צעירה

פרק ראשון: בניית קבוצה

פעילות מס' 1: מנהיגות כלבבי - היכרות

פעילות מס' 2: תיאום ציפיות

פעילות מס' 3: בניית הסכם

פרק שני: בנתיבי מנהיגות

פעילויות לשלב בסיסי בהכשרה (עופרים)

פעילות מס' 4: סגנונות מנהיגים - השרוך הארוך

פעילות מס' 5: סגנונות הנהגה - שאלון

פעילות מס' 6: מסע בעקבות מנהיגים - על מנהיגות ציונית-ישראלית

פעילויות לשלב ב - מתקדמים (צבאים)

מנהיגות מהסרטים - ארבע פעילות המבוססות על קטעי סרטים

פעילות מס' 7: דמויות מן הסרטים - תכונות המנהיג

פעילות מס' 8: מנהיגים ודילמות - סגנונות מנהיגות

פעילות מס' 9: סגנונות מנהיגות 2

פעילות מס' 10: מנהיגים מתמודדים - קונפליקטים בתפקידי מנהיגות

פעילות מס' 11: ככה או ככה - מונחים נוגדים במנהיגות

פעילות מס' 12: בין מנהיגות נוער למנהיגות מבוגרים

פעילות מס' 13: שבע תובנות (בין מנהיגותו של בוש למנהיגותו של אובמה)

פעילות מס' 14: הטאו של המנהיגות - איך דברים קורים

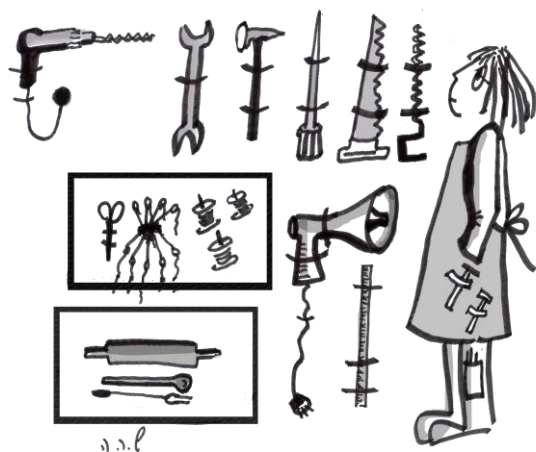
פרק שלישי: פיתוח זהות של מנהיג - ערכים ותפיסות עולם

פעילויות לשלב בסיסי בהכשרה (עופרים)

פעילות מס' 15: תרמיל הערכים

פעילות מס' 16: אני ואתה נשנה את העולם

פעילות מס' 17: הקשר בין מימוש עצמי למעורבות חברתית



הקדמה

"יותר מכול, ניתן להטביע צורה במי שהוא צעיר ורך." (אפלטון, המדינה)
מנהיגות נוער והתנסות בפעילות קהילתית ובהתנדבות הן בסיס לפיתוח אזרחים מעורבים ובעלי יכולת מיצוי עצמי במישור האישי ובמישור הלאומי-חברתי.
פיתוח ערכים אנושיים בסיסיים בקרב בני נוער הוא התשתית להתפתחותם של מנהיגים מוכשרים ואכפתיים.

במהלך השנים שבהן פועל מינהל חברה ונוער בשיתוף עם הרשויות המקומיות, פותחו תכניות שונות למנהיגות צעירה: מש"צים, מד"צים, מועצות תלמידים וקבוצות נוער המתמחות בנושאים שונים. בתכניות אלו פועלים מאות ואלפים של בני נוער.

כל קבוצת מנהיגות כזו התפתחה, התמקצעה והגיעה להישגים מרשימים. אולם, כל קבוצה פעלה, ועודנה פועלת, בפני עצמה, ללא חיבור מספק בין הקבוצות השונות. לפיכך, ראינו צורך ליצור חיבורים בין קבוצות מנהיגות הנוער וליצור עבורן מרכז אחד - הן במובן הפיזי והן במובן הרעיוני. כך עלה הרעיון ליצירת המרכז הרשותי למנהיגות נוער.

מטרתו של מוסד רשותי זה הן לעודד שיתוף פעולה בין המסגרות השונות המכשירות בני נוער ברשות לתפקידי מנהיגות בקהילה ולהיות מעין חממה לטיפול מנהיגות, שתאפשר לבני הנוער לממש את מיומנויות המנהיגות שלהם ולתרגל אותן בסביבה בטוחה ומוגנת.
חשוב לציין שהמרכז ישמור על ייחודן של המסגרות השונות ויאפשר להן לפעול לפי מטרותיהן, לפי תכניות ההכשרה שלהן ובהתאם לתנאי ההשמה שהן דורשות.

מטרות המרכז הרשותי למנהיגות נוער

מטרות המתייחסות ליישוב או לרשות

- לקבוע חזון נוער יישובי, המשותף לכלל המסגרות הפועלות בקרב בני הנוער ביישוב.
- לפתח מסלולי הכשרה למנהיגות בתחומים שונים ובהתמחויות מגוונות, על-פי צורכי הנוער, על מנת להרחיב את מעגל בני הנוער העוסקים במנהיגות ובהתנדבות בקהילה.
- לאגם את המשאבים העירוניים של זמן, של מומחיות ושל כוח אדם ולהשתמש בהם שימוש מושכל.
- ליצור מאגר של מדריכים צעירים הנכונים להירתם למשימות יישוביות בכל עת.

מטרות המתייחסות למרכז למנהיגות רשותית

- לגבש אמות מידה רשותיות להכשרת מנהיגות צעירה.
- לפתח גאוות יחידה עירונית ותחושת שייכות למסגרת נוער מובילה.
- ליזום ולקיים מפעלי עשייה המשותפים לכל מסגרות המנהיגות ברשות - ימי שיא.

- להרחיב, לרענן ולאגם את תכניות מנהיגות הנוער הפועלות במרכז.
- לעודד למידת עמיתים בין קבוצות המנהיגות השונות.

מטרות המתייחסות לבני הנוער

- לתת הזדמנות להיכרות עם בני נוער ממסגרות שונות ולהעשרה הדדית.
- לפתח מודעות עצמית ולחזק את הביטחון העצמי ביכולות ההנהגה ואת האמונה בכוח העצמי להשפיע ולשנות.
- לגבש מערכת ערכים חברתית-קהילתית לצד מערכת הערכים האישית.
- להתנסות בתהליכי קבלת החלטות אישיים וקבוצתיים, בשותפות ובנשיאה באחריות.

מסגרת הפעילות של המרכז למנהיגות

לינדן ופרטמן (linden & fertman, 1998) טוענים שלכל אחד מבני הנוער יש פוטנציאל מנהיגותי שניתן לטפחו ושבעזרת הכוונה נכונה אפשר אף לצקת בבני הנוער אמונה ביכולתם להנהיג.

א. המרכז למנהיגות ברשות יותאם למאפייני הרשות והקהילה, בני הנוער ישתתפו בהקמתו ובניהולו, באיתור הצרכים וביצירת שיתופי פעולה בין המסגרות השונות הפועלות ביישוב.

ב. המרכז למנהיגות יציע חמש תכניות הכשרה חינוכיות:

1. **תכנית ליבה** - "תכנית העופרים", מיועדת לקבוצות מנהיגות חדשות, שלא עסקו בנושאי מנהיגות עד כה.
2. **הכשרה מתקדמת** - "תכנית הצבאים", מיועדת לבני נוער שעברו הכשרה קודמת בנושא מנהיגות.
3. **תכניות להכשרה על-פי תחומי עניין ולהסללות** לבוגרי תכנית הליבה - תכניות אלו מקנות ידע ומושגי בסיס במנהיגות, מפתחות מיומנויות ונותנות כלים הנדרשים לסוגי ההתמחות השונים. תכנים אלו יונחו על-ידי מדריך מומחה בתחומו.
4. **הכשרת מנחי מדריכים** - בני נוער בוגרים שהתמחו בתכנית הליבה ושנמצאו מתאימים ישולבו בהנחיה.
5. **תכניות בנושאי פנאי והפגה** - כיף ופורקן.
- ג. המרכז למנהיגות הנוער יעמיד מערך לוגיסטי לשיבוץ בני נוער בפעילויות ההתנדבות בקהילה (מימוש רעיון ההתנסות), תוך פיתוח מערך של ליווי, של הנחייה ושל משותף על-ידי עובדי חינוך ונוער ועל-ידי בוגרי המרכז למנהיגות.
- ד. כדי לפתח את הזהות היישובית וכדי ליצור גיבוש חברתי, המרכז למנהיגות ברשות יקיים סמינרים רב-תחומיים לבני נוער ממסגרות שונות העוסקות בפיתוח מנהיגות ביישוב. סמינרים אלה יאפשרו למידת עמיתים לשם העשרה הדדית.

מערך ההפעלות שבחברת

לפניכם פירוט על שתי התכניות הבסיסיות של המרכז למנהיגות נוער: תכנית הליבה - היא תכנית ה"עופרים", ותכנית ההכשרה המתקדמת - היא תכנית ה"צבאים".

תכנית הליבה - תכנית ה"עופרים"

תכנית הליבה היא תכנית גרעין בסיסית המיועדת לחניכים שטרם עברו הכשרות של מינהל חברה ונוער למנהיגות (למשצ"ים, למדצ"ים, למועצות תלמידים ועוד) ושמצטרפים לתכנית המרכז למנהיגות. כל אחד מהחניכים ישולב בקבוצה חברתית (שיכולה להיות מורכבת מפעילים בתחומי מנהיגות שונים ביישוב) ויתנסה בפעילויות שבחברת. כך ייווצר מכנה משותף לכל פעילי המרכז ותתפתח תשתית רעיונית-ערכית משותפת. הפעלות לתכנית הליבה תמצאו בחוברת שלפניכם ובקישורים אלה:

- [תכניות להכשרת מנהיגות צעירה במינהל חברה ונוער](#)
- [הכשרת בני נוער פעילים בקהילה](#)
- [מנהיגות נוער בבית הספר ובקהילה](#)

פרקי תכנית הליבה

- בניית קבוצה
- בנתיבי מנהיגות
- פיתוח זהות של מנהיג
- פיתוח ערכים ותפיסת עולם של מנהיג
- מיומנויות תקשורת ויחסי גומלין
- מנהיגות בקהילה
- חגים ומנהיגות

תכנית ההכשרה למתקדמים - תכנית ה"צבאים"

מסלול מתקדם, המיועד לבני הנוער אשר עברו את קורס ההנחיה הבסיסי (למנהיגות נוער, למדצ"ים וכו'). בתכנית ה"צבאים", יקבלו בני הנוער כלים נוספים על אלה שרכשו בקורס הבסיסי.

נוסף על הפעילויות לשני מסלולים אלה, בכל אחד מן הפרקים אפשר למצוא מגוון פעילויות שהמנחה יוכל להשתמש בהן בהתאם לאופי הקבוצה ולצרכיה.

רקע תיאורטי על מנהיגות ועל מנהיגות צעירה

עובד על-פי החוברת: [התכנית להכשרת מנהיגות צעירה במינהל חברה ונוער](#)

"מנהיגות היא אחת התופעות הנפוצות ביותר מצד אחד והבלתי מובנות ביותר עלי אדמות מצד שני." (ברנס, 1978).

בספרות המקצועית אפשר למצוא מבחר הגדרות המנסות להבהיר מהי מנהיגות. להלן כמה דוגמות:

- מנהיגות היא הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן תוך שימוש מזערי באמצעי כפייה. (מינצברג, 1975; פופר, 1990)
- מנהיגות מעצימה אנשים ומרוממת אותם לרמות גבוהות יותר של הכרה ומוסריות. (בניס ונוס, 1985)
- מנהיגות היא יצירת שינוי על ידי התוויית כיוון. (קוטר, 1990)
- מנהיגות היא תהליך של השפעה על פעילויות קבוצה מאורגנת לקראת השגת מטרה. (Ranch & Behling, 1984, בתוך: Yuill, 1994)
- מנהיגות היא "האמנות לשכנע אחרים לעשות מה שהאחד רוצה שיעשו". (Bass, 1981, Bunded, 1930, בתוך: Bass, 1981)

כל אחת מההגדרות האלו מתייחסת אל המנהיגות מנקודת מבט שונה. המנהיגות נתפסת בהן כתהליך הנעה, כהשפעה, כשכנוע, כאקט של התנהגות או כמסגרת ליחסי כוחות בין הפרטים. גם לגבי טיבו של המנהיג ולגבי מאפייניו אין תמימות דעים:

- המנהיג הינו איש חזון המגשים את חזונו על ידי הנעה והשראה. (קוטר, 1990)
- מנהיג יוצר גישות חדשות ותחומי פעולה חדשים (סלזניק, 1991)
- מנהיג הוא אדם המקבל אחריות (אנטואן דה סנט אקזיפרי)
- המנהיג הכריזמטי מאופיין ביכולתו להלהיב לביצוע המשימה, להשרות נאמנות, לראות את המהותי והחשוב והוא בעל תחושת שליחות. (באס, 1990)
- המנהיג המעצב הוא בעל גישה התפתחותית לאנשים: מטיל מטלות בדרגת קושי עולה, מציב אתגרים, מגדיל אחריות ומאציל סמכויות. (אלטמן וכץ, 1999)

אם כן, ההגדרות רבות, אך הן אינן מבהירות מה עושה אדם למנהיג. בחקר המנהיגות שתי גישות: האחת נקראת "גישת התכונות". גישה זו מתמקדת במנהיג ורואה בו אדם בעל תכונות ייחודיות, ובעיקר - בעל כריזמה (מתת אל - כשמה היווני של הגישה).

אך מחקרים הראו כי אין הסכמה לגבי התכונות הנדרשות ממנהיג, וכי חלק נכבד מן התכונות אשר נמצאו קריטיות במחקר אחד התגלו כחסרות חשיבות במחקר אחר. את מקום "גישת התכונות", תפסה "הגישה המצבית", הטוענת שבמצבים שונים יכולים להתגלות מנהיגים שונים (רדין, 1969). הדיונים נסבו על סגנונות מנהיגות ועל הקשר בין המנהיג למונהגים (באס, 1985; באס ואבוליו, 2000; גונן וזכאי, 2001).

על-פי סרג'יובאני, קיימים חמישה סוגים לפחות של כוחות במנהיגות, והם מוצגים במבנה היררכי: הכוח הטכני - הכולל את יכולת הפרט לשלוט בטכניקות שונות של ניהול; הכוח האנושי - הכולל יחסי אנוש וטכניקות להגברת המוטיבציה; הכוח המקצועי ושני הכוחות העליונים - הכוח הסמלי והכוח התרבותי - המאפשרים מימוש יכולות בין-אישיות, יצירתיות, סקרנות, אהבת הלמידה, מחשבה ביקורתית, פתרון בעיות והערכה אסתטית.

מנהיגות צעירה

מינהל חברה ונוער במשרד החינוך פיתח תכניות המיועדות לטפח מנהיגות צעירה בעלת תחושת שייכות לקהילה ולחברה הישראלית כחברה דמוקרטית.

בני נוער רבים בארץ פעילים במסגרות חברתיות שונות וממלאים בהן תפקידים מגוונים שיש בהם הנהגה, תרומה לחברה וגם אתגר אישי. מתוך המגוון, ראוי להזכיר את חברי מועצות התלמידים והנוער הבית ספריות, הרשותיות, המחוזיות והארציות, את המד"צים - המדריכים הצעירים, שבהם מדריכי ילדים ונוער במסגרות חוץ-בית ספריות, את מדריכי של"ח הצעירים, את מדריכי קידום נוער, את המדריכים בבתי ספר קהילתיים, את מדריכי המחויבות האישית ואת המדריכים בתנועות נוער.

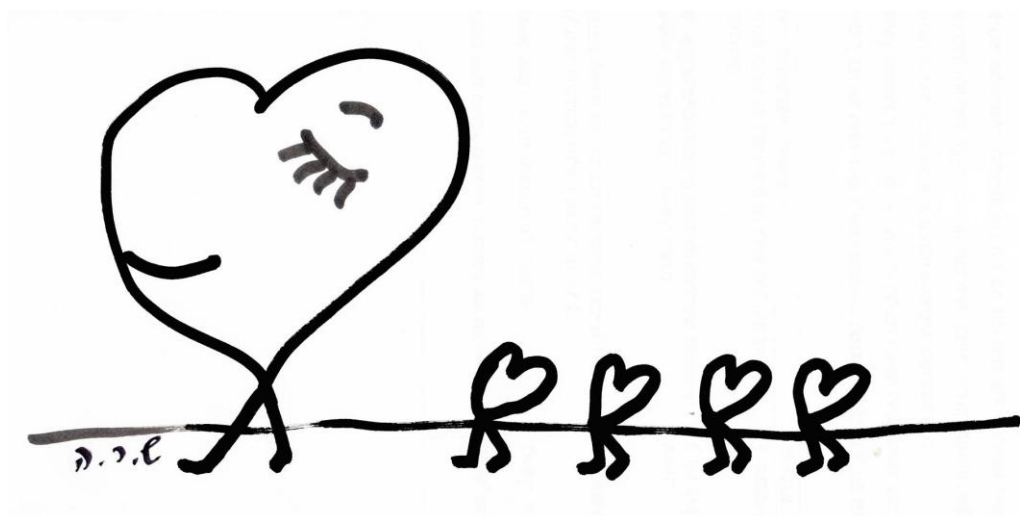
את קבוצות הנוער הפעילות אפשר לחלק לפעילים - המתנדבים ותורמים, ולמנהיגים - אשר מובילים ומנהיגים גם אחרים. בקבוצת המנהיגים, אנו מבחינים בין מנהיגות ייצוגית - הכוללת את חברי מועצות התלמידים והנוער, אשר נבחרים לתפקידם בבחירות דמוקרטיות, לבין מנהיגות ייעודית - הכוללת את המדריכים הצעירים לסוגיהם, המפעילים קבוצות ילדים ונוער והמדריכים אותן.

המגוון הרחב של מסגרות ושל תפקידים מאפשר למספר גדול של בני נוער לקבל הכשרה מקצועית, להתנסות בתפקידי מנהיגות שונים ובחוויות של הדרכה, ובכך לתרום לחברה בהתאם לנטיותיהם ולכישוריהם מחד גיסא, ולצאת נשכרים בעצמם מאידך גיסא.

בכל מסלולי המנהיגות, בין אם אלו מסלולים למנהיגות ייצוגית ובין אם למנהיגות ייעודית, נערכים קורסי הכשרה במטרה לסייע לבני הנוער לגבש השקפת עולם לגבי מהותה של המנהיגות ולרכוש

כלים לניהול ולהנחייה. המרכז למנהיגות ברשות יהווה בית פיזי ורעיוני לכלל קבוצות המנהיגות ויפתח קבוצות נוספות.

פרק ראשון: בניית קבוצה



פצילות מס' 1:

מנהיגות כלכלית – היכרות

מטרות

- להעמיק את ההיכרות בין חברי הקבוצה.
- לבחון תפיסות של מנהיגות ומושגים בסיסיים בנושא.
- לבחון את נושא ההדרכה - את אופייה ואת תפקידיה.

עזרים: ערכת איורים בנושא מנהיגות.

למנחה,

היכרות היא הצעד הראשון בתהליך התפתחות הקבוצה. מטרת ההיכרות היא לעבור את מחסום הגישה הראשוני ולאפשר למשתתפים להתוודע זה לזה. הפעילויות להכרת האחר ולהכרת מעט מצפונות לבו נועדו לשבור במקצת את הקרח ולאפשר לחניכים היכרות שבה הם קובעים את מידת החשיפה ואת מידת השיתוף. אמנם, פעילויות ראשוניות מעין אלה לא ייצרו אווירה של קירבה ושל שותפות באופן מיידי, אולם הן עשויות ליצור קרקע טובה לעבודה משותפת ולחברות אמת. היכרות טובה בין השותפים לצוות עשויה להוות מרכיב משמעותי בהצלחתו של המנהיג. לכן ראוי להקדיש לה תשומת לב ומחשבה.

העשרה למנחה: חלון ג'והארי

ג'ו והארי (Joseph Luft and Harry Ingham) הם שני פסיכולוגים שחקרו דינמיקה קבוצתית ושפיתחו, בשנות ה-50, מודל הנקרא "חלון ג'והארי". מודל זה מגדיר ארבעה סוגי היכרות עם אחרים ומאפשר עבודה על יצירת תקשורת טובה. חלון ג'והארי בנוי במטריצה של 2 על 2. בציר אחד: "מה אני יודע על עצמי?" יודע / לא יודע, ובציר השני: "מה אחרים יודעים עליי?" יודעים / לא יודעים.

ידוע לי		ידוע לאחרים
לא ידוע לי	תחום גלוי	
תחום העיוורון		
תחום סמוי	תחום בלתי מודע	לא ידוע לאחרים

המידע בטבלה אינו סטטי, אלא משתנה בעקבות השינוי באמון ההדדי, במשוב ההדדי ובלמידה ההדדית. ניתן להגדיל את התחום החופשי בטבלה בשני אופנים: האחד - להגדיל את התחום של "מה אחרים יודעים עליי" על-ידי שיתוף האחרים (tell). השני - להגדיל את התחום של "מה אני יודע על עצמי" על-ידי שאילת שאלות (Ask). ככל שחלון התחום הגלוי גדול יותר כך התקשורת זורמת יותר ומתנהלת ללא מאמץ. מי שמבקש לנווט עצמו להצלחה ולהתפתחות, ראוי שיצמצם ככל האפשר את תחום העיוורון באמצעות אינטראקציה עם סביבתו ובאמצעות בקשת משוב. התחום הסמוי עשוי לגזול מהאדם משאבי נפש רבים בגלל רצונו להסתיר דברים ובגלל חששו מביקורת.

שלב א' - אישי במליאה

המנחה מניח על הרצפה איורים ומבקש מכל משתתף לבחור איור שבאמצעותו יציג את עצמו ואת תפיסותיו בנושא מנהיגות.

שלב ב' - במליאה

כל משתתף מציג את עצמו ואת תפיסותיו באמצעות האיור. במהלך הדיווח, המנחה רושם את תפיסות המנהיגות השונות ואת תפקידי המנהיג על גבי בריסטול או על גבי לוח. המנחה מבקש מן המשתתפים להסביר את המושגים שהופיעו על הלוח: מנהיג מוביל, מנהיג קשוח, מנהיג כמקור לחיקוי, מנהיג הוא גם חבר, מנהיג שומר מפני צרות ומפני בעיות, מנהיג כעסן, מנהיג מאיים.

שאלות לקידום הדיון

- איזו הנהגה תשיג את התוצאות הטובות ביותר?
- אילו מנהיגים אנחנו רוצים להיות? מדוע?
- מה יכול להקשות את ההנהגה על-פי דפוס המנהיגות הרצוי?
- איזה איור לא נבחר על-ידי איש מן המשתתפים? מדוע?
- הציעו איור נוסף שיכול לבטא מנהיגות.
- האם גיליתם משהו שלא חשבתם עליו קודם?
- למי כדאי להעביר פעילות זו?
- האם יש הבדל בין מנהיגים בעולם בכלל לבין מנהיגים בעולמם של בני הנוער?
- מהו הדבר שכל אחד מכם לוקח אתו מן הפעילות הזו?

שלב ג' - קבוצתי

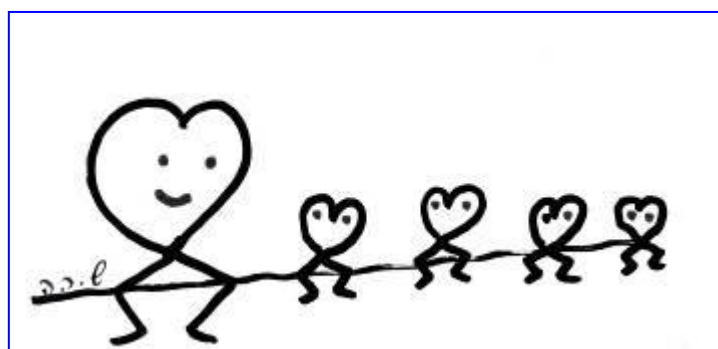
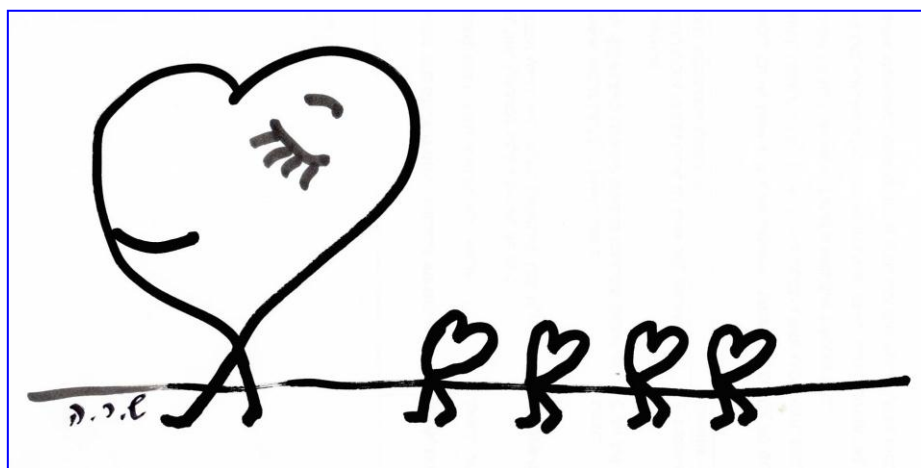
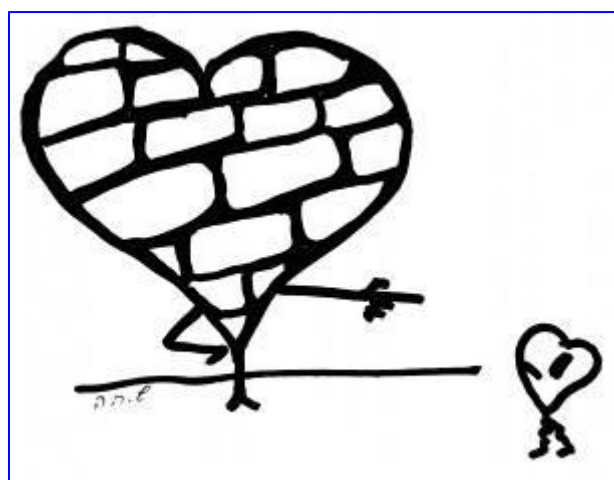
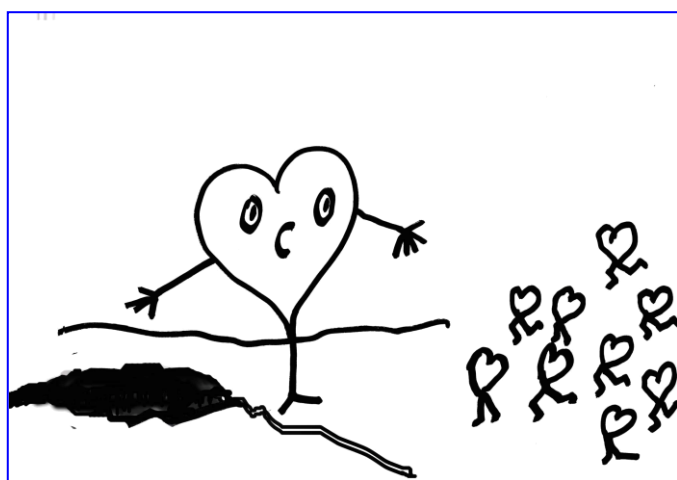
המנחה מחלק את המשתתפים לקבוצות בנות 3-4 משתתפים. כל קבוצה בוחרת באחת המשימות:

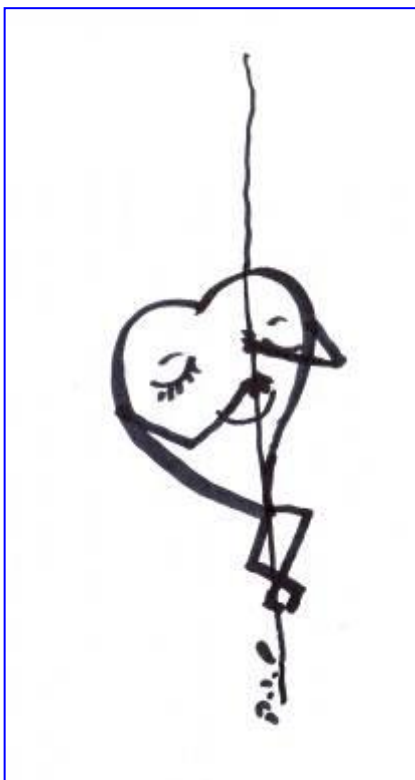
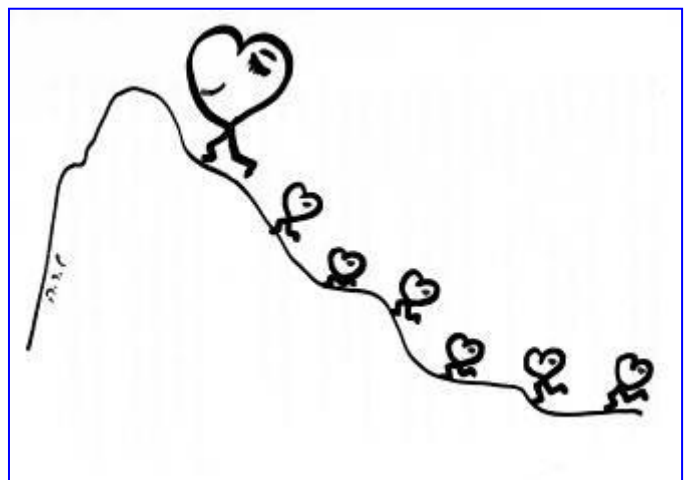
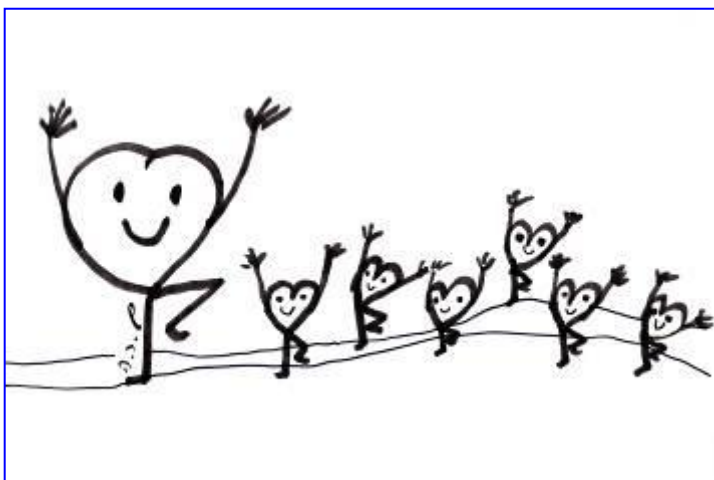
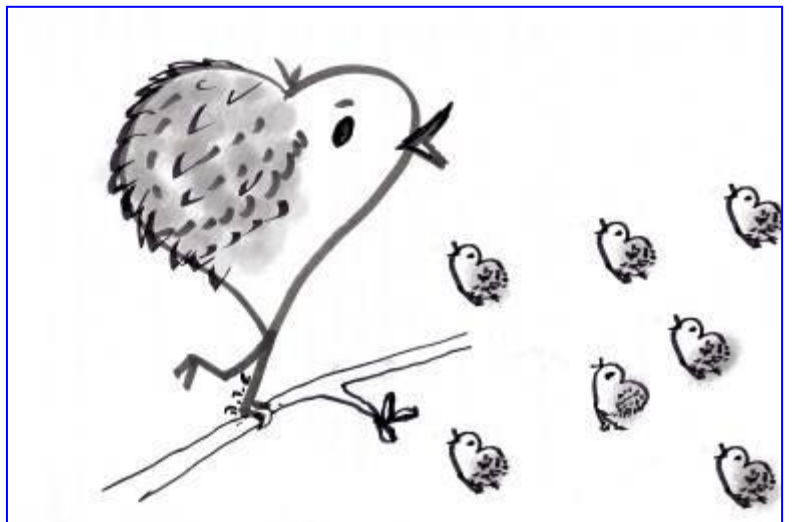
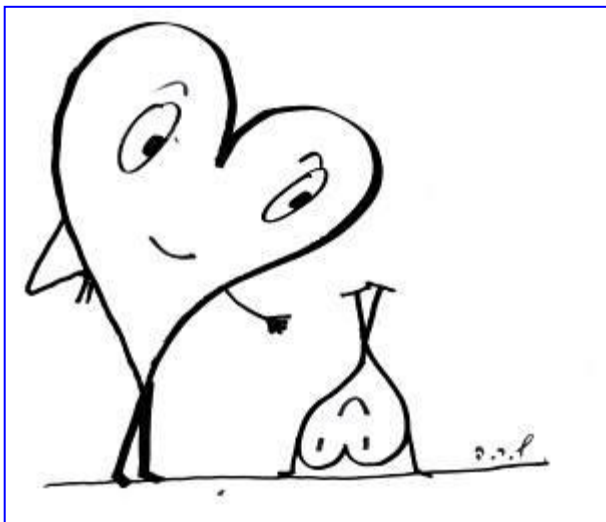
1. כתיבת נאום בן שתי דקות שאותו ינאמו בפני מנהל הרשות ושבּו יספרו מהי מנהיגות כפי שעלה במפגש ההיכרות.
2. לכתוב מה יספרו להוריהם או לחבר שלא השתתף על הקבוצה ועל דפוסי מנהיגות רצויים.

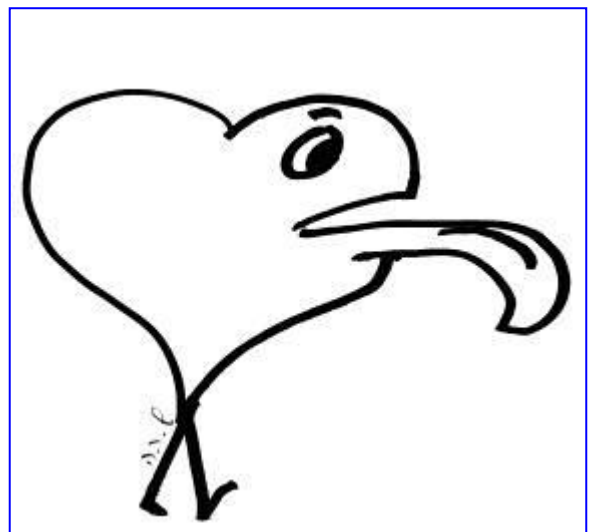
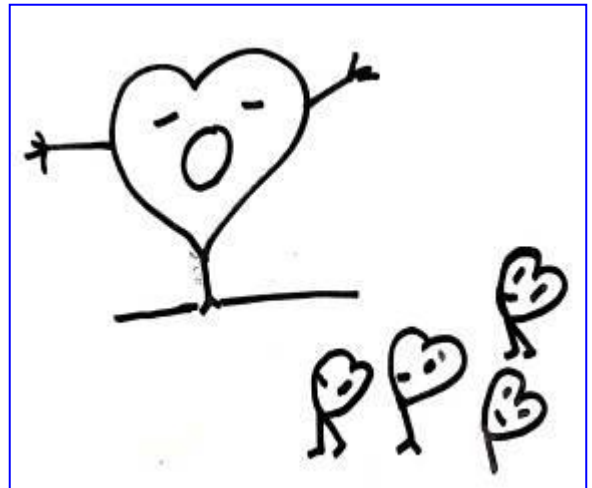
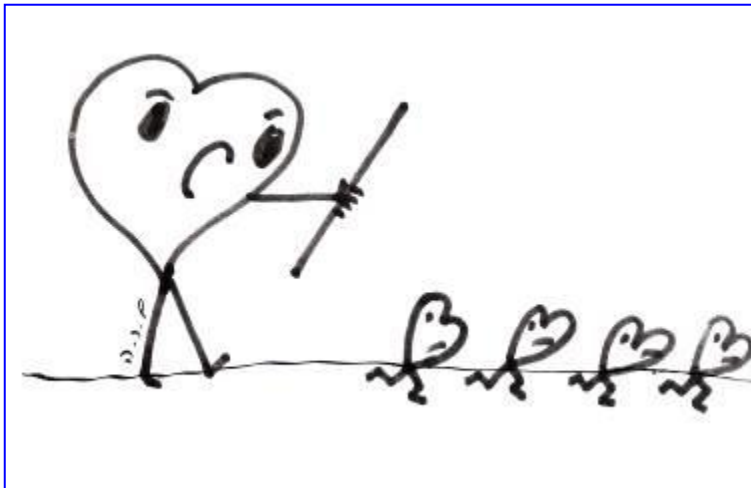
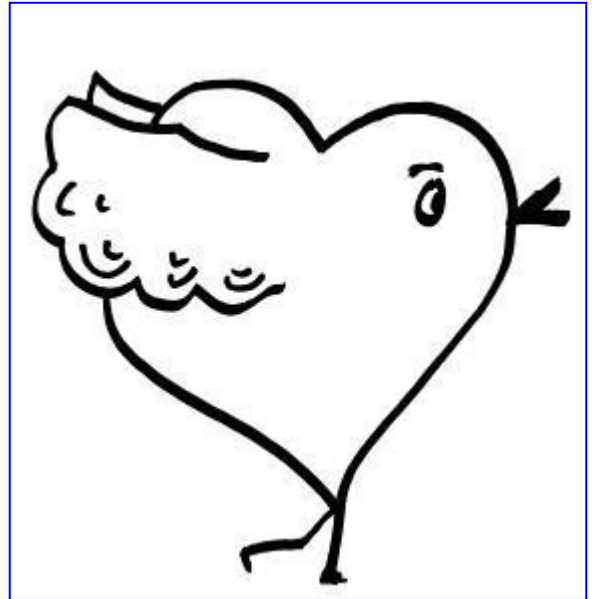
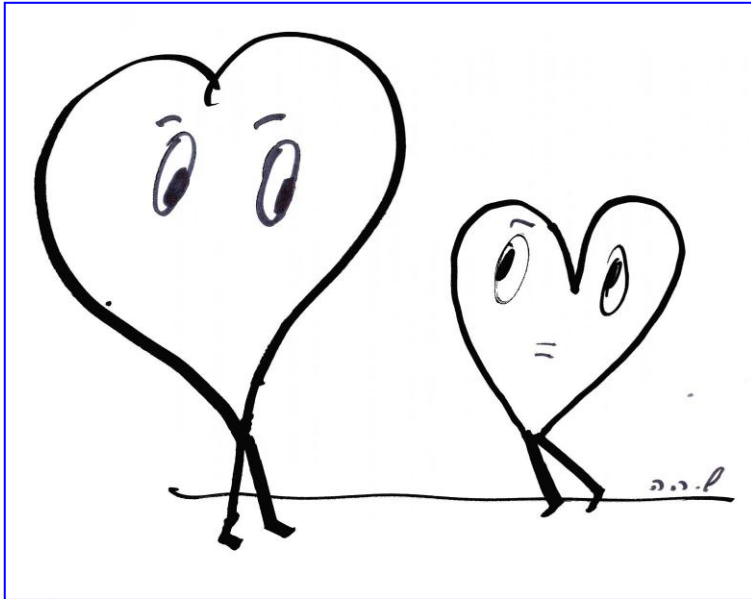
שלב ד' - במליאה

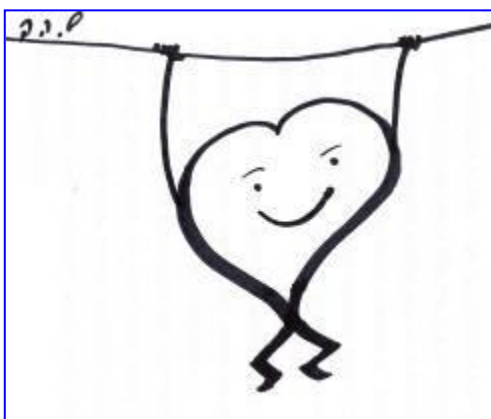
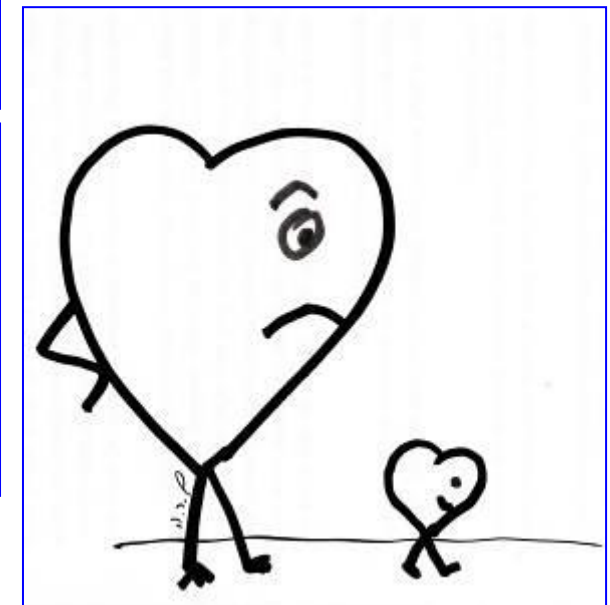
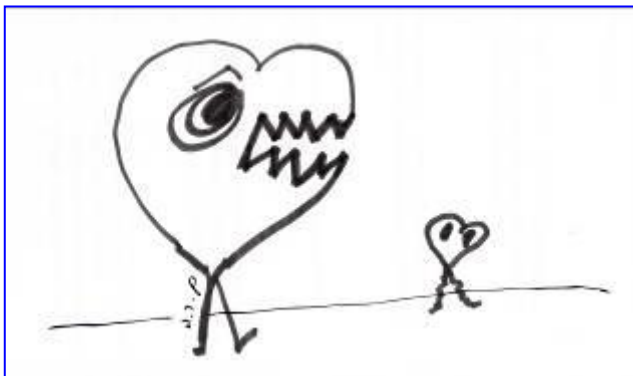
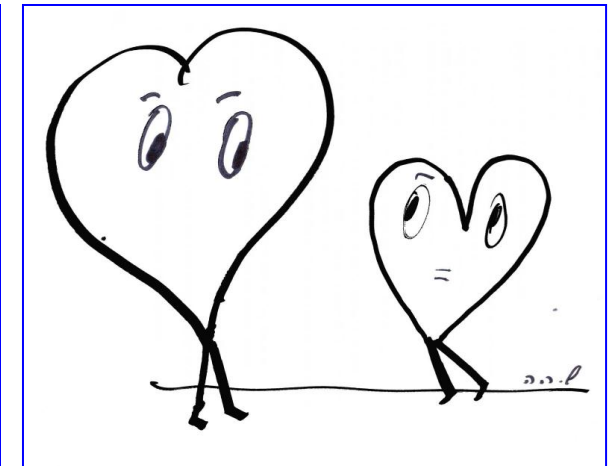
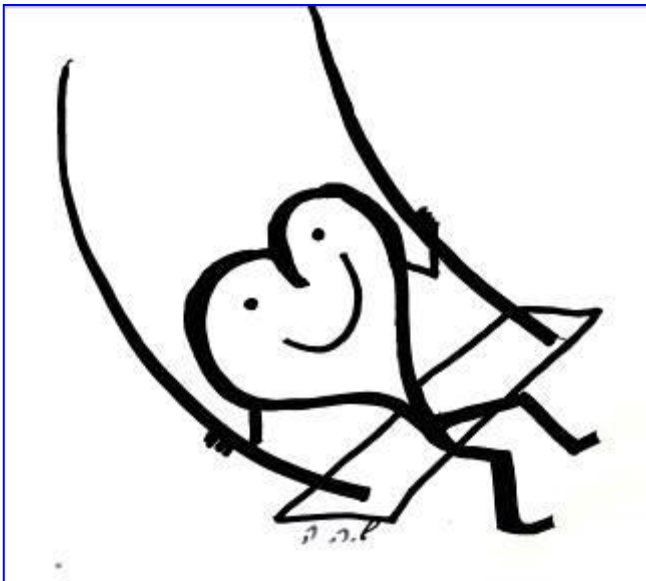
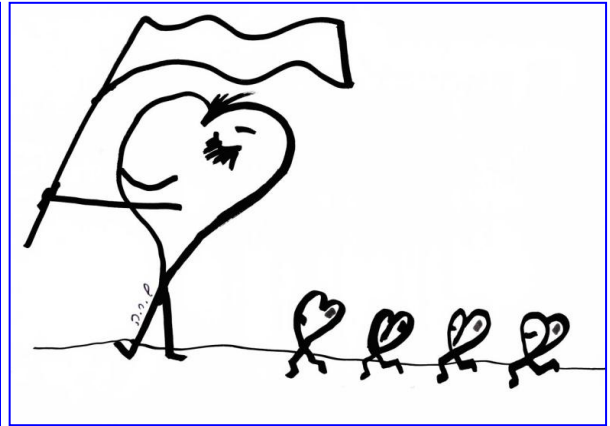
דיווח של הקבוצות - כולן או חלקן.

ערכת איורים בנושא מנהיגות









פצילות מס' 2:

תיאום ציפיות

למנחה,

בתפקידים שבהם יש קשר בין-אישי מתמשך, יש חשיבות לתיאום הציפיות הראשוני וליצירת חוזה עבודה עם אוכלוסיית היעד. חוזה העבודה הוא שיקבע את כללי ההתנהגות בהמשך. תיאום הציפיות הראשוני הוא בסיס להצלחה ולהשגת המטרות המשותפות. חשוב לקבוע מועד שבו יערכו המשתתפים דיון ובירור לגבי מידת מימוש הציפיות של כל המשתתפים ולגבי מידת העמידה בהסכם הראשוני ושבו יערכו שינויים בהסכם אם מרגישים שמשהו בו אינו מתאים או שהוא חסר.

תיאום הציפיות ייעשה בין חברי הקבוצה לבין עצמם ובינם לבין המנחה.

מטרות

- לברר עם המשתתפים את צפיותיהם מהקורס או מהתפקידים שהם ממלאים בתחומים רלוונטיים.
- להעלות למודעות המשתתפים כי בירור מוקדם על ניהול עבודת הקבוצה ותיאום בין הציפיות השונות של השותפים לה חשובים להשגת תפקוד יעיל והם בסיס להצלחת המשימה המשותפת.

שלב א' - אישי

ציפיות (אפשר לבחור רעיון אחד או לשלב בין הרעיונות השונים)

יער ציפיות

מקשטים את החדר כמו יער: תולים על הקירות ציורי עצים ופרחים.

בכל פינה של החדר רושמים את אחת מהמילים: המדריך, הקבוצה, אני.

כל אחד מהחניכים מקבל עלים ופרחים עשויים נייר. כל משתתף רושם על העלים והפרחים את הציפיות שלו מכל אחת מן הדמויות: המדריך, הקבוצה, הוא עצמו. את פרחי הצפייה מדביקים המשתתפים בפינות החדר בהתאמה.

תצרף ציפיות

גוזרים תמונה או פוסטר שבו כתובת או אמירה כלשהי בנושא ציפיות. לדוגמה: "הלוואי שכל ציפיותינו יתגשמו". כל משתתף מקבל חלק מהתצרף ורושם מאחוריו ציפייה שיש לו מן המדריך (או מן הקבוצה). לאחר מכן, המשתתפים מחפשים את החניכים שיש להם חלקים אחרים כדי להשלים את התצרף ומגלים את המשפט הרשום בו. המשתתפים קוראים את הציפיות שכולם כתבו ומבררים מה הקשר בין המשפט שבתצרף לבין מה שכתבו מאחור.

הכרטיסן

המנחה מכין כרטיסיות ורושם על חלק מהן ציפיות אפשריות בתחומים שונים. כל משתתף קורא את הכרטיסייה שקיבל ומחליט אם הוא מזדהה עם מה שכתוב בה. בנוסף, כל משתתף כותב ציפיות על גבי כרטיסייה ריקה. מאגדים בצד אחד את הכרטיסיות שהמשתתפים קיבלו עם הכתוב בהן ואת הכרטיסיות שהם עצמם רשמו עליהן, ובצד שני שמים את הכרטיסיות שהמשתתפים דחו.

שלב ב' - במליאה

- ממיינים את הציפיות לפי תחומים.
- בודקים אם הניסוח ברור ואם רוב המשתתפים מסכימים עם הציפיות.
- מבררים כיצד ניתן להגשים כל ציפייה, על מי מוטלת האחריות למילוייה ומה חלקו של כל אחד במימושה.
- אם יש ציפייה שאין אפשרות לממשה, יש להבהיר זאת למשתתפים.
- חשוב להבהיר מה המטרה של הקורס וכיצד יוכלו הציפיות לקדם את המשתתפים לקראת השגת המטרה.
- קובעים עם המשתתפים מועד שבו יערך דיון נוסף בנושא הציפיות.
- המשתתפים מספרים מה התחדש להם ואילו נושאים שלא חשבו עליהם קודם לכן עלו בפעילות.

שלב ג' - במליאה

טקס

אפשרות א': בקבוק ציפיות

לאחר דיון בנושא הציפיות או במהלכו, כותבים את כל הציפיות על קלף וטומנים אותו בבקבוק או בתיבה. אוטמים את הבקבוק או את התיבה וטומנים אותם במקום המוסכם על כולם. קובעים מועד לפתיחת הבקבוק במטרה לבדוק אם הציפיות התגשמו.

אפשרות ב'

לאחר דיון בנושא הציפיות או במהלכו, כותבים את כל הציפיות על קלף או על בריסטול ותולים אותו במקום מרכזי על מנת שיהיה אפשר לעיין בו תמיד ושישמש תזכורות לכל המשתתפים.

רעיונות נוספים ניתן למצוא במאגר ההפעלות של מינהל חברה ונוער, בקישור הבא:

<http://hinuch.education.gov.il/i01net>

פצילות מס' 3:

כניית הסכם

עובד על-פי הפעילות **הסכם קבוצתי** שבאתר מינהל חברה ונוער.

אפשרי כפעילות עצמאית או כהמשך לפעילות 2

מטרה: לנסח יחד כללי התנהגות המחייבים את כל חברי הקבוצה.

מהלך הפעילות

שלב א' - קבוצתי

המנחה יתלה על הקיר או יכתוב על הלוח את הציפיות שעלו במפגש הקודם בתחום הציפיות מהקבוצה ובתחום הציפיות של כל אחד מעצמו.

המנחה יבקש מהמשתתפים להתארגן בצוותים קטנים (4-6 משתתפים).

כל צוות יבחר תחום אחד להתעמק בו: תחום הארגון, תחום התקשורת הבין-אישית, תחום התכנים, תחום המעורבות והיזמות.

כל צוות ידון בציפיות הכלולות בתחום שבחר בהתייחסות לנקודות אלו:

- כיצד ניתן לפעול להגשמת הציפיות?
 - מה יכול להקשות את מימוש הצפיות?
 - איך ניתן להתגבר על הקשיים או למנוע אותם?
 - מה הם כללי ההתנהגות שיסייעו בהגשמת הציפיות?
- חברי הצוות ינסחו את ההצעות ואת הכללים בבהירות וירשמו אותם על הלוח או על גיליון נייר גדול.

שלב ב' - במליאה

הקבוצות תצגנה את הצעותיהן ויתקיים דיון בנקודות אלו:

- האם ניתן לממש את ההצעות?
 - האם מימוש ההצעות תלוי בחברי הקבוצה?
 - האם ההצעות אינן נוקשות מדי?
 - האם יש מידה ראויה של גמישות בהצעות?
- במהלך הדיון יאשרו המשתתפים את ההצעות או ידחו אותן. לאחר הדיון ירכז המנחה את ההצעות שהתקבלו למסמך כללי התנהגות מוסכם.

חשוב שגם המנחה יביע את עמדותיו, המנחה הוא ה"פוסק" האחרון.

שלב ג' - במליאה

בתום הדיון תיערך הצבעה. כללים אשר נבחרו על-ידי הרוב יירשמו על גיליון נייר גדול וייתלו על הקיר. יש להבהיר כי כללים אלה ניתנים לשינויים ולתוספות. גם בעתיד יוכל כל אחד להציע שינויים אם הכלל לא יעמוד במבחן המציאות.

שלב ד' - במליאה

שאלות לדיון:

- כל משתתף יציין את הכללים שהוא יכול לקיים ללא קושי.
- כל משתתף יציין במשפט אחד על מה הוא מוכן להתחייב לקבוצה.
- כל משתתף יציין את הכללים שיהיה לו קשה לקייםם ויסביר מה יכול להקל עליו

למנחה

1. חשוב ליצור אווירה נינוחה בקבוצה עם הדגשת כללי התנהגות נדרשים. חשוב לא להרתיע את המשתתפים בהצגה נוקשה של כללי החוזה.
2. המשימה לנסח כללי התנהגות אינה קלה. קשה "לתרגם" ציפיות לכללי התנהגות. אפשר לסייע למשתתפים באמצעות דוגמות.
3. בניסוח "כללי המשחק", המשתתפים מתארים את הסביבה הקבוצתית שבה היו רוצים לפעול. כללים אלו אינם מייצגים בהכרח את הנורמות הקיימות בקבוצה, ולעתים אף עשויים לעמוד בסתירה להם. למשל: הבעת ציפייה לעמידה בלוח זמנים מול נורמה של איחורים בקבוצה. לכן, יש לבחון את מימושם של "כללי המשחק" בחיי היומיום ולשנותם בהתאם לצורך.
4. חוזה, מטבעו, מחייב את כל השותפים. ובמקרה שלנו, גם את המנחים ולא רק את בני הנוער. המנחה הוא מודל לחיקוי (מודלינג) לגבי המחויבות לחוזה. לכן, עליו להקפיד על עמידה מלאה בכל תנאי החוזה. לדוגמה:
 - המנחה אינו מאחר.
 - המנחה מקפיד על לוח הזמנים שנקבע (מועד התחלה וסיום).
 - המנחה אינו מעשן בחדר.
 - המנחה אינו מצרף אורחים ללא הסכמת הקבוצה.
 - המנחה שומר על סודיות, כלומר: אינו מעביר מידע מהקבוצה לעמיתיו.
 - המנחה בא מוכן לכל מפגש.
5. קווים אדומים – בכל חוזה יש סעיפים הפתוחים למו"מ, אך יש גם קווים אדומים, שאינם פתוחים למו"מ. על המנחה להציג את הקווים האדומים מראש בפני הקבוצה ולהסביר את חשיבותם לעבודת הקבוצה.
6. מנחה הבוחר להחתיים את בני הנוער על חוזה אישי, יכין דפי חוזה מראש.
7. כדאי לקבוע מועד לבדיקה עצמית וקבוצתית של ההסכם ושל הציפיות ולדיון מחודש.
8. מומלץ לשמור על ההסכם כבסיס לסיכום שנת הפעילות ולהפקת לקחים.

נספח 1: הצעה לסעיפים בחוזה

החוזה מבהיר ומהגדיר את כללי ההתנהגות בקבוצה ("כללי המשחק").
עצם תהליך קביעת "כללי המשחק" יוצר שפה משותפת המוסכמת על כל המשתתפים,
המאפשרת להם להיות שותפים בבחירת נושאי התכנית וכללי המסגרת והמעודדת מעורבות
ואחריות.

דוגמות לסעיפים בחוזה:

- מספר המפגשים המתוכננים.
- חובת השתתפות מלאה בתכנית על כל שלביה.
- מועדי המפגשים: יום המפגש, שעת התחלתו וסיומו.
- מקום המפגש.
- עמידה בלוח הזמנים: איחורים, עזיבה באמצע וכד'.
- הודעות מראש על היעדרות מתוכננת.
- שמירה על סודיות (מנחים ומשתתפים).
- גבולות העיסוק בנושא. למשל: לא מדברים על מה שקורה בבית הורינו.
- זכותו של כל פרט להחליט מה לספר ועד כמה הוא מוכן להיחשף.
- כללי התנהגות ודיבור. למשל: מדברים רק בסבב, מדברים רק בקבלת רשות מהדובר הקודם, אין מפסיקים זה את דברי זה, דפוסי אכילה ועישון בזמן המפגש.
- קביעת סנקציות וקנסות על הפרת חוזה.

הפעלות נוספות העוסקות בנושא זה מתוך אתר מנהל חברה ונוער:

היכרות כצעד ראשון בבניית קבוצה

היכרות ותיאום ציפיות

הסכם קבוצתי

אפשרות לפעילות היכרות נוספת:

הכירו אותי דרך המנהיג שאני מצריף

שלב א' - אישי

כל משתתף חושב על מנהיג מוכר שהוא מעריך, חושב מה מאפיין אותו ומה גורם להערכה כלפיו.

שלב ב' - במליאה

כל משתתף מציג את עצמו דרך המנהיג שבחר.

שאלות לדיון

- מה אנו מצפים מהמנהיגים שלנו?
- אילו מנהיגים הייתם רוצים להיות? מדוע?
- אילו מנהיגים משיגים את התוצאות הטובות ביותר?

פרק שני: בנתיבי מנהיגות



פעילויות לשלב בסיסי בהכשרה (עופרים)

פעילות מס' 4:

סגנונות מנהיגים - השחק הארוך

עובד על-פי: הכשרת בני נוער פעילים בקהילה, מינהל חברה ונוער, תכנית הגרעין,

מטרה: לבחן סגנונות מנהיגות שונים ואת השפעתם על קבוצת המונהגים.

עזרים: כרטיס אישי, מסמך סגנונות מנהיגות (נספח 1).

שלב א' - קבוצתי

המנחה מציג את המטרה: ליצור שרוך מחפצים של חברי הקבוצה תוך חמש-עשרה דקות. יש לציין כי לא יינתן זמן נוסף.

המנחה מחלק את המשתתפים לשלוש קבוצות, כל קבוצה מקבלת שם, למשל: צוות כחול, צוות ירוק, צוות אדום. כל קבוצה מקבלת הוראות שונות (בלי שחברי הקבוצות האחרות ישמעו). לקבוצה ב' יש למנות מנהיג ולתת לו את ההנחיות בלי שחברי קבוצתו ישמעו.

הנחיות לקבוצה א'

אתם צוות הפועל במשטר דמוקרטי.

החברה שלכם בחרה לבנות את השרוך הארוך ביותר.

כדי שהמשימה תעלה יפה, עליכם לבחור בבחירות דמוקרטיות מנחה שינחה את עבודת הצוות בהליכים דמוקרטיים (שיתוף, הצבעה, החלטת רוב וכו').

שימו לב! שתפו פעולה עם מנחה הצוות, אך אל תברחו מאחריות אישית.

לאחר שהקבוצה בחרה מנהיג, יש לתת לו הנחיות אלו:

הנחיות למנחה קבוצה א'

נבחרת בבחירות דמוקרטיות להנחות את הצוות במשימתו.

נהל את הפעילות על-פי כללים אלו:

אפשר לחברי הצוות ליזום, ליצור ולהתבטא.

כל החלטה תתקבל בהצבעה דמוקרטית.

התפקידים למשימות השונות יחולקו בהתאם לרצונם של חברי הצוות.
השתתף בביצוע המשימה כאחד מחברי הצוות.
עודד ושבח את הצוות כיחידה אחת ואת הפרטים שבו.

הוראות לקבוצה ב'

אתם צוות משימה שמטרתו ליצור את השרוך הארוך ביותר. כדי שמשימתכם תצליח וכדי שעבודתכם תהיה יעילה, מונה עליכם מנהל עבודה.
זכרו! עליכם לציית למנהל בצורה מוחלטת כדי שהמשימה תתבצע כראוי.

הנחיות למנחה צוות ב'

הוטל עליך להנהיג את הצוות כדי שזה יצור את השרוך הארוך ביותר.
נבחרת לכך מאחר שאנו מאמינים ביכולתך להניע את הצוות להישגים. עליך לנהל את הצוות על-פי כללים אלו:

- אתה מחליט! אל תבזבז זמן בדיוני סרק.
 - המשימה היא העיקר! הצלחתך תימדד בהתאם להישגי הצוות. הצוות הוא מכשיר לביצוע המשימה.
 - תן תפקיד מוגדר לכל פרט בצוות.
 - ארגן את העבודה לפי לוח זמנים ולפי משימות מוגדרות.
 - שבח כל חבר הראוי לכך וגער בכל חבר הנצרך ליחס כזה.
 - תן הוראות בלא להסבירן.
- אינך חייב להשתתף במשימה - תפקידך הוא לנהל!

הוראות לקבוצה ג'

אתם צוות שהביע נכונות להשתתף במשימת יצירת השרוך הארוך.
כל אחד מכם רשאי לפעול ולנהוג על-פי הבנתו ועל-פי רצונו.

שלב ב' - אישי

לאחר העבודה בקבוצה, כל משתתף ממלא את הכרטיס האישי שלהלן.

כרטיס אישי

הצוות שבו הייתי חבר: _____

דרג עמדותיך בין 1-5 (1 – במידה מועטה, 5 – במידה רבה מאוד)

1. לדעתך, באיזו מידה עמדתם במשימה? _____
 2. האווירה ששררה בקבוצה הייתה טובה: _____
 3. הרגשתי טוב ונעים במהלך המשימה: _____
- מה לדעתך גרם לכך? _____

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מציגה את השרוך שלה, מתארת את סגנון העבודה שלה, את האווירה ששררה בעת העבודה ואת מידת שביעות הרצון של חברי הקבוצה מהתהליך ומהתוצר.
יש להסביר למשתתפים את סוגי המנהיגות: מנהיגות דמוקרטית, מנהיגות סמכותית ומנהיגות מתירנית ("לִסְה-פֶּר") ואת המאפיין אותם (ראו רקע עיוני בנספח 1).

שאלות לדיון

- איזו קבוצה עמדה במשימה שקיבלה? מדוע?
- מה חשוב יותר בעיניכם - המשימה או הרגשת חברי הקבוצה? הדגימו ונמקו!
- מהם היתרונות ומהם החסרונות של כל אחד מסגנונות המנהיגות?
- האם אתם יכולים להגיע לאיזו מסקנה בדבר דרך ההנהגה הטובה ביותר וסוג המנהיג הטוב ביותר? פרטו ונמקו.
- מהי מנהיגות משתפת? מהם יתרונותיה ומהם חסרונותיה עבור כמנהיג קבוצה?

נספח 1: סגנונות מנהיגות

1. **מנהיג דמוקרטי:** משתף את הקבוצה בקביעת המדיניות ובאחריות על ביצועה. מאפשר לחברי הקבוצה להשתתף בדיונים לקביעת מטרות ולחלוקת התפקידים. מעודד שיתוף פעולה בין חברי הקבוצה. מבקר ומשבח פעולות ולא אנשים.
2. **מנהיג סמכותי:** קובע מדיניות, מציב את המטרות ומחליט על הדרך להשגתן. נותן הוראות ומחלק תפקידים, בלי להראות את התמונה הכוללת ובלי להסביר מעבר להכרחי. הקבוצה תלויה בו - הוא האדם היחיד היודע איך להמשיך לאחר כל שלב. הוא ישתתף בעבודה רק במקרים שבהם יש להדגים ביצוע פעולה מסוימת. המנהיג הסמכותי מבקר ביקורת אישית ומעניק שבחים אישיים.
3. **מנהיג מתירני (לִסָּה פָּר):** נותן חופש מלא לקבוצה בקביעת המדיניות, שיטות העבודה, דרך התנהלות הקבוצה ועוד. נותן לקבוצה להתקדם בעצמה, מספק את החומרים הנדרשים ומציע את עזרתו (לסָה פָּר - הניחו לעשות [צרפתי])

פצילות מס' 5:

סגנונות הנהגה - שאלון

עובד על-פי: סגנונות הנהגה - שאלון, מתוך החוברת: מנהיגות נוער בבית-הספר ובקהילה.
הפעילות מופיעה באתר מינהל חברה ונוער.

מטרות

- להכיר את היתרונות ואת החסרונות שבסגנונות ההנהגה השונים.
- להבין את יתרונותיו של סגנון ההנהגה המשתף.

עזרים

- שאלונים כמספר המשתתפים (נספח).
- גיליון נייר גדול, מוכן מראש, ובו שרטוט של קו רצף ותחתיו עמודות:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

אפשר לצייר את קו הרצף ואת העמודות גם על הלוח. חשוב שהשרטוט יהיה גדול כדי שכל משתתף יוכל לרשום עליו את ממצאיו.

מהלך ההפעלה

שלב א' - אישי

המנחה יחלק לכל משתתף שאלון (נספח) וייתן את ההנחיות למילוי.
כל משתתף ימלא את השאלון, אחר כך יסכם את תשובותיו לסעיפים ב, ד, ו, י, יב, יד, טז, יח, כ, ולבסוף יסמן X בעמודה המתאימה על גבי קו הרצף (על הלוח או על גיליון הנייר) בהתאם לסכום הנקודות שאליו הגיע.

שלב ב' - במליאה

דיון:

- מה מספר קו הרצף על הקבוצה שלנו? (למנחה: שאנחנו מעדיפים מנהיג בעל עוצמה וכוח, או: שאנחנו רוצים קבוצה שתהיה לה יכולת השפעה חזקה על המתרחש.)
 - מה אתם מציעים לרשום בשני קצותיו של קו הרצף?
 - מהם סגנונות הנהגה שמשתקפים בשאלון?
 - מהו ההבדל בין מנהיגות שיתופית למנהיגות סמכותית?
 - מה עשויים להיות הרווחים והמחירים של כל סגנון?
 - לגבי כל אחד מסגנונות הנהגה - הדגימו סיטואציה שבה כדאי להפעיל סגנון זה.
 - מה דעתכם על המיקום של הקבוצה על הרצף? נמקו! (למנחה: האם הקבוצה נוטה בבירור לאחד הקטבים או שהיא נמצאת באמצע הסקאלה.)
- כל משתתף מתבונן על מקומו בקו הרצף וחושב על המשתמע מכך לגביו כמנהיג. מי שרוצה יוזמן לשתף את הקבוצה במחשבותיו.

למנחה

1. מספר הנקודות מצביע על נטיית הפרט לסגנון הנהגה מסוים. ככל שסכום הנקודות גבוה יותר, כך הנטייה היא לסגנון הנהגה שיתופית. ולהפך: ככל שסכום הנקודות נמוך, כך קיימת נטייה לסגנון הנהגה סמכותי.
2. ממחקרים בפסיכולוגיה חברתית עולה כי בקבוצה שבה המנהיג הוא בעל סגנון הנהגה דמוקרטי, המונהגים שבעי רצון מהמנהיג ומהקבוצה והישגיהם לטווח ארוך טובים יותר. בקבוצה שבה המנהיג הוא בעל סגנון הנהגה סמכותי, ההישגים לטווח קצר לעתים גבוהים יותר, אך לעומת זאת שביעות הרצון בקבוצה והנכונות לשתף פעולה ולתרום הן נמוכות, וכן ההישגים לטווח ארוך נמוכים. בסגנון ההנהגה הלא-מתערב ("לִסְה-פֶּר"), בדרך כלל אין שביעות רצון ואין הישגים.

שאלון

להלן עשרה זוגות היגדים. קרא בעיון כל זוג היגדים. עליך לקבוע את מידת הסכמתך לכל היגד בציון מ-0 עד 10. סך הנקודות של כל זוג היגדים חייב להיות 10. בדרך זו תבטא את משקלו של כל היגד ביחס לבן-זוגו. שים לב, שאלון זה איננו מבחן ואין בו תשובות נכונות או מוטעות. השאלון נשאר ברשותך וישמש בסיס לדיון במליאה.

1.

א. המנהיג צריך לכוון את חברי הקבוצה ולשלוט בהם, לכוונם להחלטות ראויות ולהנהיגם בהתאם.

על החברים לקבל את סמכותו של המנהיג.

ב. הקבוצה היא של חברה. כל החברים, בעזרת המנהיג, חייבים לתרום ליעילותה.

סה"כ 10

2.

ג. המנהיג ממקד את תשומת לבו במשימה שצריך לבצע והוא מנתב את תשומת לב הקבוצה למשימה.

ד. הקבוצה אחראית ליישום המשימות, על חברה להחליט על הדרכים לביצוען. עזרתו המתאימה של המנהיג תינתן לפי הצורך.

סה"כ 10

3.

ה. המנהיג שוקל את כל הנתונים כדי להגיע להחלטות נכונות.

ו. החלטות הן תוצאה של שיקול דעת של כל חברי

הקבוצה. המנהיג משתף את הקבוצה ומנחה אותה.

סה"כ 10

4.

ז. המנהיג מציב גבולות ומשתמש בכללי סדר כדי

לשמור שהוויכוח יתנהל במסגרת קפדנית בהתאם לסדר היום.

ח. המנהיג צריך לעודד את חברי הקבוצה ולעזור להם לקבל יוזמה ולקבוע גבולות.

סה"כ 10

5.

ט. המנהיג דואג שהקבוצה תישאר אובייקטיבית,

חושבת בהיגיון ונמנעת מתגובות רגשיות המשבשות

עבודה קבוצתית.

י. רגשות, תחושות וקונפליקטים הם לגיטימיים בכל קבוצה,

ודורשים תשומת לב רצינית.

סה"כ 10

6.

יא. מנהיג צריך לטפל בהתנהגות משבשת (מפריעה) של

חבר על ידי שיחה אישית אתו.

יב. התנהגות משבשת (מפריעה) בקבוצה תידון ותיפתר

במסגרת הקבוצה ועל ידי חבריה.

סה"כ 10

7.

יג. המשימה הקבוצתית היא בראש סדר העדיפויות. הצרכים

השונים של האנשים בקבוצה הם משניים.

יד. צריך להכיר בערכים, ברגשות ובמטרות של כל חברי

הקבוצה, כך שהקבוצה תוכל לפעול ביעילות.

סה"כ 10

8.

טו. המנהיג הוא מוקד הקבוצה. הוא בעל

הכוח והנושא באחריות ועליו להנהיג את הקבוצה.

טז. תרומת החברים היא מוקד הקבוצה.

אחריות וכוח נחלקים שווה בשווה.

סה"כ 10

9.

יז. על המנהיג לשמור על עמדת כוח. מנהיגים הם אלה

שכישוריהם ומעמדם מוכרים ומקובלים. רוב

חברי הקבוצה מברכים על מנהיג חזק, המפעיל

כוח ומספק ביטחון.

יח. המנהיג משרת את הקבוצה וחייב להתמודד עם צרכי החברים. חברי הקבוצה משתתפים בהנהגת הקבוצה.

סה"כ 10

10.

יט. המנהיג צריך לקבל את כל ההחלטות. הוא צריך להגן על רעיונותיו האישיים, על דעותיו ועל גישותיו,

גם כאשר מביא הדבר לעזיבת חברים.

כ. על הקבוצה, עם המנהיג, לקבל החלטות

המוסכמות על הכול. שימוש בקונצנזוס ייעשה כדי

לאחד בין רעיונות, דעות וגישות.

סה"כ 10

הוראות ניקוד:

סכם את הנקודות של ההיגדים: ב, ד, ו, ח, י, יב, יד, טז, יח, כ.

סיכום כל הנקודות הללו הוא הסכום שאותו תרשום על הלוח במקום המתאים.

כצילות מס' 6:

מסע בעקבות מנהיגים - צל מנהיגות ציונית-ישראלית

הפעילות מעובדת על-פי: מסע בעקבות מנהיגים - מנהיגות כוללת, מה"ד ירושלים

מטרות

- להכיר את חזונו הציוני של מנהיגים ציוניים שונים, ואת מידת הגשמתם.
- לבחון את חשיבותו של החזון במנהיגות.

עזרים: מעבדת מחשבים (אלא אם חלק זה נעשה כפעילות מקדימה בבית).

הערה למנחה: מומלץ לעסוק בסגנונות הנהגה (בפעילויות שלעיל) לפני פעילות זו. לשם קיום הפעילות, יש לפתוח פורום. אנו ממליצים להכניס את דף ההנחיות כהודעה הראשונה בפורום. את החלק הראשון של הפעילות ניתן לבצע בלמידה מרחוק או במעבדת מחשבים.

שלב א' - אישי

כל משתתף קורא את דף ההנחיות ופועל בהתאם.

דף הנחיות

1. אתר ברשת האינטרנט מידע על אודות מנהיג ציוני כלשהו לפי בחירתך. קרא על חזונו הציוני ועל פועלו (למשל: הרצל, הרב קוק, ז'בוטינסקי, בן-גוריון, בגין, הנרייטה סולד, טרומפלדור, רוטשילד, מונטיפיורי, חיים ויצמן, גולדה מאיר, לובה אליאב, הרב עוזיאל).

סיוע לחיפוש: מילות המפתח "מנהיג ציוני", "ציונות".

מאגרים מומלצים: אתר מוזיאון הרצל - עולם התוכן, מאגרי מידע, אישים; אישים בתרבות ישראל.

2. ענו על השאלות ורשמו את התשובות כהודעה בפורום של הפעילות.

- מה היה החזון הציוני של מנהיג זה?
- כיצד פעל לשם הגשמת החזון?
- באיזו מידה הצליח להגשים את חזונו?
- האם יש אנשים הממשיכים את דרכו? באיזה אופן?

3. קראו הודעות שכתבו חבריכם והגיבו לשתיים מהן.

בתגובתכם התייחסו לנקודות אלו:

- א. משהו שהתחדש לכם במידע שקראתם.
- ב. באיזו מידה החזון הזה מתאים גם למנהיגים בימינו? פרטו ונמקו.

4. קראו את ההתייחסויות של חבריכם לדברים שכתבתם בפורום והגיבו.

התייחסו בעיקר לדברים הנוגעים למידת הרלוונטיות של החזון הציוני של הדמות לימינו. השתמשו במונחים כמו: "אני מסכים לדברך", "אני חולק על דברך", "אני מבין את טענתך אך...". הוסיפו הוכחות ודוגמות.

הערה למנחה: חשוב לקרוא את ההודעות בפורום, להעיר על סטייה משפה נקייה ואף למחוק הודעות שאינן ראויות. כמו כן, כדאי להגיב בפורום כאשר יש בעיה של אי-מתן לגיטימציה לעמדות שונות.

שלב ב' - במליאה

המנחה בוחר משפטי מפתח מדברי התלמידים כדי להשתמש בהם בדיון.

בסבב, כל אחד מן המשתתפים מציין דבר מה בנושא הציונות שהוא קיבל מהפעילות בפורום.

שאלות לדיון

- מה תפקיד החזון למנהיג ולקהילה?

- מהם התנאים החשובים על מנת שהמנהיג יצליח להתקדם לקראת מימוש חזונו?
- מה אפשר לאמץ לתקופתנו מחזונה של המנהיגות הציונית?
- במי תלוי מימוש החזון הציוני? האם הוא תלוי בדמות מסוימת או בחברה? נמקו.
- מה אתם לוקחים מן הפעילות הזו לחייכם בהמשך? נמקו.

המנחה אומר למשתתפים: יש האומרים כי בבסיס החזון עומדת מטרה מלהיבה. נסחו מטרה שתלהיב אתכם ואת השותפים שלכם.

את המטרה אפשר לנסח במשותף במליאה בתום המפגש. אפשרות אחרת היא לבקש מן המשתתפים לנסח מטרה מלהיבה ביחידים או בקבוצות ולקרוא אותה בסוף המפגש או בראשית המפגש הבא.

פעילות לשלב ב' מתקדמים (צבאים)
מנהיגות מהסרטים: ארבע פעילויות המבוססות על קטעי סרטים

פעילות מס' 7: סאנונות מנהיגות – דמויות מנהיגים מן הסרטים

כתבה: יעל קוטון

למנחה

שילוב של סרטים או של קטעי סרטים בפעילויות עם בני נוער עשוי להעשיר את הפעילות, לעורר עניין ולהוסיף נקודות מבט. בין הסרטים היכולים להתאים לפעילות זו: "באג לייף", "מלך האריות" ו"נסיך מצרים". אפשר להציג בפעילות את הסרט כולו או קטעים ממנו ולעסוק בהיבטים שונים של מנהיגות, כגון: תכונות המנהיג, שיתוף פעולה, הובלת רעיון ועוד. ניתן לשאול תקליטורים במרכזי ההדרכה. פעילויות 7, 8 ו-9 מתבססות על צפייה בסרטים ועוסקות בהיבטים שונים של מנהיגות.

מטרות

1. לזהות מאפיינים שונים של מנהיגות.
2. לאתר תכונות של מנהיג.
3. לבחון את ביטוייה של אחריות מנהיגותית.

עזרים: כרטיסי משימה קבוצתית.

שלב א' - קבוצתי במליאה

1. המליאה מתחלקת לקבוצות, כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה קבוצתית. חברי הקבוצה מעיינים במשימה שבכרטיס.
2. המשתתפים צופים בסרט או בקטעים ממנו על-פי בחירת המדריך.

שלב ב' - קבוצתי

כל קבוצה מבצעת את המשימה שבכרטיס הצפייה שלה.

כרטיס משימה בעקבות הצפייה

קבוצה א'

- 1. מנו את שמות הדמויות המנהיגות שזיהיתם בקטע שבו צפיתם.
- 2. רשמו ליד כל אחת מהדמות התנהגות אחת שאתם חושבים שהיא התנהגות מנהיגותית.
- 3. ציינו תכונה מנהיגותית מאפיינת של כל דמות.

תוכלו להציג את הדברים בטבלה:

שם הדמות	התנהגות מנהיגותית	תכונה מנהיגותית

האם אפשר להצביע על תכונות משותפות לכל הדמויות? אם כן, מהן?

- 4. הציעו סיטואציה לדוגמה מחייכם שבה באות לידי ביטוי תכונות המנהיגות שרשמתם.
- 5. דונו ביניכם בדמויות והחליטו על דמות שאתה אתם מזדהים. נמקו.

התכוננו לדווח במליאה.

כרטיס משימה בעקבות הצפייה**קבוצה ב'**

1. רשמו דוגמות לגילויי אחריות של מנהיג בסרט או בקטע בסרט שראיתם.

2. מצאו דוגמה מהחיים שלכם שאפשר להשוותה לדוגמה שהבאתם.

דונו בינכם בדמויות והחליטו על דמות שאתה אתם מזדהים. נמקו.

התכוננו לדווח במליאה.

פצילות מס' 8:

מנהיגים ופצילות – סכנונות

מנהיגות

מטרות

- לבחון דרכים שונות להתמודדות של מנהיג עם בעיות וקונפליקטים.
- להפיק מן הסרטים תובנות לגבי דרכי התמודדות של מנהיגים עם בעיות.

עזרים: כרטיסי משימה קבוצתי, גיליונות נייר גדולים.

שלב א' - קבוצתי במליאה

1. המליאה מתחלקת לקבוצות, כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה וקוראת את תכנו.
2. המליאה צופה בסרט או בקטעים מתוך סרטים על פי בחירת המנחה

שלב ב' - קבוצתי

כל קבוצה מבצעת את המשימה שבכרטיס הצפייה שלה.

מנהיגות בסרטים כרטיס צפייה קבוצתי קבוצה א':



בחרו קונפליקט בין שתי דמויות לפחות, שהופיעו בסרטים.
ליד כל דמות רשמו את תכונות המנהיגות שהתגלו בדמות זאת.
נסו לחשוב איך אתם הייתם מתמודדים עם הקונפליקט והתכוננו להציג זאת בפני המליאה.

מנהיגות בסרטים כרטיס צפייה קבוצתי קבוצה ב':



קראו את סיפור האירוע שלפניכם וענו על השאלות שאחריו.
על קבוצת מד"צים הוטלה משימה לארגן פעילות לקראת ט"ו בשבט לשכבות א'-ב' במתנ"ס העירוני.

גדי, המנחה של קבוצת המד"צים אסף את הקבוצה לפגישת הכנה. לפגישה הגיעו רק כמחצית מהחניכים. רונית, אחת המדצ"ים, הודיעה שאין טעם לבצע את המשימה אם לא כולם משתפים פעולה ואילו יוני, חבר בקבוצה גם הוא, הכריז כי על הקבוצה חלה אחריות ועליהם לבצע את המשימה בכל הרכב. בין המשתתפים התעורר ויכוח קשה.....

בחרו שתיים או שלוש דמויות מתוך הסרטים שבהם צפיתם והציבו אותן במקום הדמויות בסיפור.

הכינו משחק תפקידים שבו תציגו את האופן שבו דמויות אלה היו מתמודדות עם הבעיה. התכוננו להצגה בפני המליאה.

מנהיגות בסרטים כרטיס צפייה קבוצתי קבוצה ג':



חישבו על דילמה או על קונפליקט מהמדינה או מהחברה שלכם. כתבו אותו כאירוע. בחרו באחת הדמויות שהופיעו בסרט ובנו משחק תפקידים שידגים איך הייתה דמות זו פועלת באירוע שלכם. התכוננו להצגה בפני המליאה.

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מציגה את התוצר הקבוצתי.

שאלות לדין

- מה ההבדל בין התמודדות של מנהיג עם קונפליקט שנוצר בקבוצה לבין התמודדות של חבר מהשורה עם הקונפליקט?
- מהן, לדעתכם, צפיות חברי הקבוצה מן המנהיג כאשר מתעוררת בעיה?
- איזה ערך מוסף יש, לדעתכם, לשימוש בסרטים בעיסוק במנהיגות?
- מי שרוצה מוזמן לשתף את האחרים בדבר מה שהוא קיבל לעצמו כמנהיג מן הפעילות.

פצילות מסי 9:

סגנונות מנהיגות 2

מטרה: לנתח היבטים שונים של מנהיגות.

עזרים: סרטים או קטעי סרטים, כרטיסי משימה קבוצתית.

שלב א' - במליאה

המנחה יציג למליאה את הפעילות:

לקראת יום מנהיגות ברשות, ביקשו מכם לסייע בבחירת סרטים או קטעי סרטים ובכתיבת פעילות שמטרתה היא להדגים תכונות של מנהיג וסגנונות מנהיגות. בפעילות זו אתם אמורים להתייחס לתכונות של מנהיג ולסגנונות מנהיגות שבהם עסקתם בפעילויות הקודמות.

למנחה: כפעילות הכנה, המשתתפים יצפו בסרטים או בקטעי סרטים בהתאם לשיקול דעתו של המנחה.

שלב ב' - קבוצתי

המשתתפים יתחלקו לקבוצות. כל קבוצה תקבל כרטיס משימה ותבצע את הכתוב בו.

הצעות לכרטיסי משימה לקבוצות:

הצעה א'

1. חברו אירוע הקשור במנהיגות.
2. בחרו דמויות מקטעי הסרטים שבהם צפיתם ו"הפגישו" אותם באירוע שחיברתם. התכוננו להצגה במליאה.
3. הכינו משחק תפקידים שבו דמויות מתוך קטעי הסרטים שבהם צפיתם עורכות דיון או שיח. הדגישו את תפקיד המנהיג, את תכונותיו ואת סגנון המנהיגות שלו. התכוננו להצגה במליאה.

הצעה ב'

- הכינו חידון על דמויות מהסרטים שבהם צפיתם, השתמשו בהגדרות ובמושגים הקשורים לסגנונות מנהיגות, לתכונות המנהיג וכד'. תוכלו להכין את החידון בדרך של טריוויה, של בינגו, של פיצוחים או בכל דרך הנראית לכם.
- התכוננו להצגה במליאה.

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מציגה את התוצר הקבוצתי.

שאלות לדיון

- מה הרשים אתכם בכל אחד מן התוצרים שהוצגו?
- מה חידד לכם כל אחד מן התוצרים שהציגו הקבוצות בנושא המנהיגות?
- איזה רעיון חדש או מידע חדש עלה במה שהציגו חבריכם?
- מה צריך להוסיף לפעילויות או לשנות בהן כדי לחדד את תוכנן?

פצילות מס' 10:

מנהיגים מתמודדים –

קונפליקטים בתפקידי מנהיגות

מטרה: לבחון דרכים של מנהיגים להתמודדות עם דילמות ועם קונפליקטים.

עזרים: כרטיסי ניתוח דילמה.

פעילות מקדימה: צפייה במבחר סרטים.

שלב א' - במליאה

צפייה בסרט שהמנחה בחר (סרטים וקטעי סרטים בנושא דילמות של מנהיגות, באורך של 5-10 דקות, נמצאים במה"ד מרכז).

שלב ב' - קבוצתי

כל קבוצה מקבלת כרטיס ובו נקודות לדיון ביחס לדילמה שבה מתחבט מנהיג (הדילמות זהות). חברי הקבוצה מתבקשים להציע דרך לטיפול בדילמה **דרך עיניה של אחת הדמויות** מן הסרטים. על חברי הקבוצה לפעול לפי השלבים שבכרטיס.

כרטיס משימה

צפיתם בסרט.

א. בררו ביניכם נקודות אלו:

1. של מי הדילמה או הקונפליקט?
2. מהם הערכים המתנגשים בדילמה?
3. מה עלולה הדמות להפסיד - כשתוכרע הדילמה?
4. כלפי מי מהנוגעים בדבר יש למנהיג מחויבות?
5. מה יחשב לפתרון מיטבי?
- ב. כיצד, לדעתכם, היה על המנהיג בסרט לפתור את הדילמה? נמקו.

שלב ג' - במליאה

דיווח: כל קבוצה מציגה את אופן ההתמודדות שהציעה לפי נקודת המבט של הדמות.
דיון:

1. מהם המחירים ומהם הרווחים של כל אחד מן הפתרונות המוצעים?
2. הציעו למנהיג דרכים להפחית את המחירים.
3. הציעו דרכים נוספות לטפל בדילמה.
4. הציעו קריטריונים שעל פיהם נבחן את איכות הטיפול בדילמה.
5. אילו תכונות נדרשות מן המנהיג כדי לטפל בדילמה באופן מיטבי?
6. שתפו את המליאה בדברים שאתם לוקחים מפעילות זו לחיי היומיום שלכם.

פצילות מס' 11:

ככה או ככה – מנהלים נולדים

מנהלים

מטרות

- להכיר סוגים שונים של מנהיגות.
- להעלות למודעות את השפעתם של ההנהגות השונות על ביצוע המשימה ועל תחושות המונהגים.
- להעלות שיקולי דעת רלוונטיים בבחירת סוג המנהיגות הרצוי בהתחשב בעיתוי, בסיטואציה ובאוכלוסייה.

עזרים: כרטיס משימה קבוצתית (נספח 1), הגדרות של סוגי מנהיגות (נספח 2).

הכנה מוקדמת

אפשרות א': המנחה מבקש מן המשתתפים לאתר ברשת האינטרנט הגדרות למושגים שלהלן ולהביא את ההגדרות למפגש הקרוב. המושגים קשורים לנושא מנהיגות. ניתן לאפיין את סוגי המנהיגות על רצף. כל אחת מן השורות שלהלן מייצגת רצף אפשרי:

- מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת, מנהיגות מאפשרת.
- מנהיג משימתי, מנהיג חברתי.
- מנהיג סמכותי, מנהיג דמוקרטי, מנהיג מתירני.
- מנהיג פורמלי, מנהיג לא-פורמלי.

אפשרות ב': המנחה מכין לקראת הפעילות הגדרות למושגים שלעיל (נספח 2).

שלב א' - קבוצתי

כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה קבוצתית (נספח 1).

למשימה מצרף המנחה כרטיס מידע ובו אחד מהרצפים המאפיינים מנהיגות והגדרות המתאימות לרצף זה.

- מנהיגות מעצבת-----מנהיגות מתגמלת-----מנהיגות מאפשרת
 - מנהיג משימתי ----- מנהיג חברתי
 - מנהיג סמכותי ----- מנהיג דמוקרטי ----- מנהיג מתירני
 - מנהיג פורמלי ----- מנהיג לא-פורמלי
- כל קבוצה מבצעת את המשימה שבכרטיס המשימה.

שלב ב' - במליאה

כל קבוצה מציגה את הדרך של כל אחד מסוגי המנהיגים שברצף שקיבלה להתמודד עם הסיטואציה.

אחרי הצגה של כל אחת מן הקבוצות יערך דיון:

- מה עוד מעניין אתכם לדעת?
 - כיצד, לדעתכם, מרגישים אנשי הקבוצה המונהגת?
 - מה, לדעתכם, מרגיש המנהיג?
 - איזה מחיר משלם מנהיג הבוחר בסגנון מנהיגות זה?
 - מה הרווחים שמעניק סגנון מנהיגות זה?
- (את המחירים ואת הרווחים כותבים על הלוח או על בריסטול)

לאחר שכל הקבוצות הציגו את דרכי ההתמודדות של סוגי המנהיגים השונים, יערך דיון:

- אילו כללים להתנהגות המנהיג אפשר להפיק מן הדיווח של הקבוצות? נמקו.
- איזו דרך הנהגה תשיג את היעדים בצורה הטובה ביותר וגם תשמור על מערכת יחסים טובה בקבוצה? נמקו?
- איזו דרך הנהגה תסייע לקבוצה להתפתח? מדוע?
- איזו מנהיגות יעילה לביצוע משימה לטווח קצר? איזו יעילה לביצוע משימה לטווח ארוך? נמקו.

נספח 1

כרטיס משימה קבוצתית

1. קראו את ספור האירוע.
2. עיינו בהגדרות של סוגי המנהיגים שברצף שקיבלתם.
3. מהו הדבר החשוב ביותר לכל אחד מן סוגי המנהיגים שקיבלתם?
4. מהם שיקולי הדעת שמנחים מנהיג מסוג זה בפעילותו בסיטואציה?
5. כיצד לדעתכם יפעל?
6. התכוננו לדווח או להציג במליאה.

סיפור אירוע

קבוצת בני נוער החליטה ללכת לפנות ערב לים לערוך פיקניק וערב חברתי מהנה ומגבש. הקבוצה הגיעה לחוף וגילתה שהמקום שבו קבעו מזהם: הם מצאו שם שיירי מדורה, אשפה ושיירי מזון. השעה הייתה כבר לפנות ערב, ועל המנהיג של הקבוצה להחליט מה עושים.

נספח 2

מנהיגות מעצבת-----מנהיגות מתגמלת.....מנהיגות מאפשרת

- **מנהיגות מעצבת** מחוללת תמורה ערכית חיובית בקרב המונהגים. במנהיגות זו המנהיג מגביר את ההנעה (מוטיבציה) של המונהגים, את המורל שלהם ואת הביצועים של הקבוצה.
- **מנהיגות מתגמלת** בנויה על יחסי תמורה בין מנהיג למונהג. המנהיג מציב מטרות, מתגמל בהתאם לתפוקות ומבטיח תגמולים למאמצים נוספים.
- **מנהיגות מאפשרת** היא מנהיגות פתוחה ורגישה לאפשרויות מזדמנות, אך דואגת לצמצם את הסיכון הכרוך בהן. היא אינה רואה בשינוי מטרה, אך מתייחסת אליו כאפשרות.

מנהיג משימתי ----- מנהיג חברתי

- **מנהיג משימתי** הוא חבר קבוצה המקדם אותה לקראת מטרתה, מדרבן לתשומת לב ולריכוז. זה המנהיג המתמקד במילוי המשימה. הוא מדבר יותר משאר החברים בקבוצה, אך יחד עם זאת שומר על מרחק מחברי הקבוצה, נוהג לחלק פקודות, ונותן פרסים

ועונשים לאנשים לפי מידת תרומתם למאמץ הקבוצתי. מנהיג זה עלול לפגוע ברגשותיהם של חברי הקבוצה.

- **מנהיג חברתי** הוא חבר בקבוצה השומר על יחסים תקינים בין שאר החברים, מפיג מתיחויות, מתווך בין יריבים, מעודד חברים בקבוצה השרויים במצוקה, פועל תמיד לשמירת אחדותה של הקבוצה ותורם לאווירה טובה בתוכה.

מנהיג פורמלי ----- מנהיג לא-פורמלי

- **מנהיג פורמלי** ממונה או נבחר באמצעות נוהל מסודר, הנסמך על הסדר ההיררכי באותה קבוצה. נוהל המינוי אמור להצדיק את שליטתו בחיי הקבוצה ולהוות את הבסיס הלגיטימי להנהגתה.
 - **מנהיג לא-פורמלי** הוא מנהיג שמנהיגותו מבוססת על הכריזמה שלו או על יכולתו המוכחת בקידום מטרות הקבוצה לאור כישרונותיהם או כישוריהם המיוחדים של חברים, או על שניהם כאחד.
- מנהיגות לא-פורמלית עשויה להיווצר גם כאשר המנהיגות הפורמלית כושלת בתפקידיה ואינה משיגה את מטרות הקבוצה. במקרים כאלה, עשויים להיווצר חיכוכים שונים בין ההנהגה הפורמלית להנהגה הלא-פורמלית בנוגע לשליטה בקבוצה.

פצילות מס' 12:

בין מנהיגות נוער למנהיגות

מבוגרים

למנחה

בכמה וכמה נקודות משיקה מנהיגות הנוער למנהיגות בעולמם של המבוגרים ואף חופפת לה. עם זאת, לעתים מנהיגות הנוער שונה לחלוטין ממנהיגות המבוגרים בשל המאפיינים הייחודיים של בני הנוער. יש כמה מרכיבים במנהיגות שעמידה עליהם עשויה לחדד את הבנת תפקידו של המנהיג הצעיר, ובכך לסייע לו במילוי תפקידו.

השוני העיקרי בין מנהיגות נוער למנהיגות מבוגרים הוא המורטוריום: במנהיגות נוער מתייחסים באופן סלחני כלפי בני נוער. בני נוער הנושאים בתפקידי מנהיגות עלולים לטעות בשיקולי דעת, אך אינם נושאים באחריות פלילית או כלכלית בשל כך.

הפעילות בוחנת שלושה סוגים של מנהיגות מבוגרים: מנהיגות פוליטית, מנהיגות חינוכית ומנהיגות צבאית. אפשר להוסיף מנהיגויות נוספות על-פי שיקולי דעת של המנחה. רצוי להנחות את הפעילות הקודמת לפני פעילות זו.

מטרות

- לעמוד על ייחודה של מנהיגות הנוער לעומת מנהיגויות בעולם המבוגרים.
- להכיר את תפקידיה של מנהיגות הנוער.
- לבחון את ההבדלים בין סוגים שונים של מנהיגויות.

עזרים: כרטיס משימה קבוצתית (נספח 1), קטעי מידע (נספח 2).

שלב א' - במליאה

המנחה כותב על הלוח את המונחים "מנהיגות מעצבת" ו"מנהיגות מתגמלת" ומבקש מן המשתתפים להסביר את המונחים.

שלב ב' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לקבוצות.

המנחה כותב על לוח או על בריסטול את המונחים: "מנהיגות פוליטית", "מנהיגות צבאית"

ו"מנהיגות חינוכית" בלי לפרט או להסביר.

כל קבוצה מקבלת קטע קריאה על אחד מסוגי המנהיגויות (נספח 2) וכרטיס משימה (נספח 1) ומבצעת את המשימה.

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מציגה את מאפייני מנהיגות הנוער שגיבשה בלי לציין את תחום המנהיגות.

על המשתתפים לנחש באיזו מנהיגות מעולמם של המבוגרים עסקה הקבוצה (חברי הקבוצה יוכלו לספק רמזים למשתתפים).

כדאי לרשום את המאפיינים של כל אחד מסוגי המנהיגות על בריסטול.

המשתתפים מתבוננים במאפיינים.

שאלות לדיון בתום כל הדיווחים

1. בחרו מאפיין אחד של אחד מסוגי המנהיגויות המקובל עליכם והסבירו במה הוא מתאים לבני נוער.
2. אילו מאפיינים עומדים בהלימה למאפיינים של קבוצות אחרות?
3. במה סייעו לכם מאפיינים אלה בהבנת תפקידה ומשמעותה של מנהיגות נוער?
4. האם יש מאפיינים העומדים בסתירה אלה לאלה? באיזה אופן?
5. אילו מונחים מן הפעילות הקודמת רלוונטיים גם לפעילות זו? נמקו.
6. במה שונה מנהיגות מבוגרים ממנהיגות נוער? במה בא השוני לידי ביטוי?

נספח 1: כרטיס משימה קבוצתית

לפניכם קטעי מידע שעניינם מנהיגות בעולמם של המבוגרים.

המשימה

1. לקרוא בעיון את קטעי המידע.
2. לרשום באיזה אופן באה לידי ביטוי המנהיגות על-פי הקטעים.
3. לבחון אילו מאפיינים של מנהיגות שהופיעו בקטעי המידע יכולים בני הנוער לאמץ ולנמק.
4. להתכונן להציג בפני המליאה את מאפייני מנהיגות הנוער כפי שהיו באים לידי ביטוי לו היה הקטע עוסק במנהיגות נוער.
5. לאור המאפיינים, המשתתפים יצטרכו לגלות באיזו מנהיגות מעולמם של המבוגרים מדובר. אפשר יהיה לסייע להם באמצעות רמזים. מומלץ להכין את הרמזים מראש.

נספח 2: קטעי מידע

מנהיגות פוליטית

הגדרת המנהיגות לקוחה מדבריו של ג'וזף לווארי - לוחם אמריקאי לזכויות האזרח שנמנה עם ההנהגה השחורה בימיו של מרטין לותר קינג. דבריו אלו נאמרו בטקס השבעתו של ברק אובאמה לנשיאות ארצות-הברית:

הערה למנחה: קטע זה לקוח מה-[youtube](https://www.youtube.com/watch?v=Ug813133884). יש לצפות בו באמצעות מחשב (את הקטע ניתן למצוא גם באתר של יובל קופרמן: **מנהיגות ניהולית**).

"מנהיגות פוליטית משמעותה לשאוב את הכוח מן העקרונות ומן המטרות שאתה מאמין בהם ועל ידי כך לעורר השראה בקרב אנשים כדי שיחלקו אתך אותם עקרונות ומטרות ויפעלו עמך להגשמתם.

מנהיגות פוליטית נמדדת בחזון, ביחס לסוגיות חברתיות וביכולת לנהל משא ומתן".

דברים שאמרו על מנהיגות

בן גוריון היה זה אשר הכריז על הקמת מדינת ישראל ושכיהן כראש הממשלה הראשון של מדינת ישראל. באספת מפלגה מפא"י, שבראשה עמד, בשנת 1965, הציג דוד בן-גוריון את תמצית תפיסתו כמנהיג פוליטי: **"אינני יודע מה רוצה העם, אני יודע רק מה רצוי לעם"**.
ברגן אוונס: מילונאי אמריקאי, פרופסור לאנגלית מנחה מפורסם בתכניות אירוח בטלוויזיה האמריקאית, "בעיקרו של דבר, מנהיגנו רק מלווים אותנו בראש מחננו ואינם אלא מוליכים אותנו בדרך שאנו הולכים".
ברנרד מ. ברוך: "מנהיג פוליטי חייב כל הזמן להתבונן אל מעבר לכתפו לראות אם הנערים עדין סביבו. אם אינם שם, הוא כבר אינו מנהיג פוליטי".
גו'רג' פומפידו: "מדינאי הוא פוליטיקאי המעמיד עצמו לשירות האומה. פוליטיקאי הוא מדינאי המעמיד את האומה לשירותו".

מנהיגות צבאית

את המנהיגות הצבאית אפשר להגדיר כיכולת המפקד להניע את פקודיו לביצוע משימות. מנהיגות צבאית פועלת בתקופות מלחמה ובעתות שלום.
 מפקד צבאי נהנה מעוצמה כמעט בלתי מוגבלת, הבאה לידי ביטוי בדרגותיו ובסמכויותיו ובסנקציות המוטלות על מפירי הוראותיו.
 זמנו של המפקד בצבא מוקדש לעיבוד נתונים המתקבלים ממערכי המודיעין והתאמתם ליכולות ולכלי הלחימה המצויים ברשותו.
 מנהיג צבאי חייב להיות אדם מקצועי, המנוסה במגוון מקצועות הצבא והביטחון. מצופה ממנו להיות מומחה בלחימה ובטכנולוגיות לחימה. כמו כן, על המנהיג הצבאי להיות בעל יכולת פיקודית - יכולת לתכנן ולקבל החלטות איכותיות, לבצען באופן הראוי ואף להפיק מהן את הלקחים הנדרשים.

דברים שנאמרו על מנהיגות

סון-טו, מצביא סיני שכתב את "אמנות המלחמה" בסוף המאה השישית לפנה"ס, לפני כ-2500 שנה: "ראה את חייליך כבנים - וילכו אחריך אל העמוקה שבבקעות, ראה אותם כבנים החביבים עליך - ויעמדו לימינך עד מוות".
 "חכמת המלחמה מלמדת אותנו שלא לסמוך על האפשרות שלא יבוא האויב, אלא על כוננותו לקדם את פניו; שלא לסמוך על הסיכוי שלא יתקיף, אלא על העובדה שאנו עשינו את עמדתנו בלתי-נכבשת.

"כאשר המפקדים חלשים ונעדרי סמכות, ההוראות אינן ברורות, החיילים והמפקדים חסרי קו ורצף והם יוצרים קו קרב בכל דרך אפשרית הרי שהם למעשה מחוללים מהומה. "יש דרכים שאין ללכת בהן, יש צבאות שאין להתקיפם, יש ערים שאין לצור עליהן, יש עמדות שאין להילחם עליהן ויש פקודות של המלך שאין לציית להן. "מה שחשוב במלחמה הוא הניצחון, ולא פעולות ממושכות. ומפקד שמבין כיצד להפעיל את הצבא, קובע את גורל העם וגוזר את דינו. "אם תשלח תגבורת לכל מקום, תהיה חלש בכל מקום."

מנהיגות חינוכית

מנהיגות חינוכית היא מנהיגות המשפיעה על חינוכם של אחרים באמצעות החלטותיה, פעולותיה ותפקידה. הציפיות ממנהיג חינוכי משתנות בהתאם לתחום (בבית, בבית-הספר, בגן), לתפקיד (מורה, הורה, מנהל) ולהקשר האנושי שהוא פועל בו. המנהיג החינוכי חייב להיות מודע לערכים שהוא פועל על פיהם ולמטרות שהוא רוצה להגיע אליהן כדי שיוכל לפעול להשגתן.

דברים שאמרו על מנהיגות

ד"ר יוסף אבינון, מרצה במכללת סמינר הקיבוצים: "מורה טוב מבחינתי מגלם בתוכו את התכונות האלו:

* מבחינת אישיותו: אדם שניחן באומץ-לב אישי וציבורי, מתנהג בכנות, בעל הבנה אמפתית, כבוד עצמי, מודעות עצמית, אחריות אישית, דמיון יוצר, כושר אלתור ומשחק, חוש הומור. * מבחינה מקצועית: בר-סמכא בתחומו (סמכות מקצועית), בקיא בסגנונות שונים ומגוונים של למידה והוראה, אדם בעל מקוריות מחשבתית וסקרנות יוצרת, בעל מיומנות ברטוריקה (תורת הנאום) ובשטף דיבור.

* מבחינה פדגוגית: משמש מקור לדוגמה אישית ולמופת, משמש מכון, יועץ ומסייע ללמידה, מפתח בתלמידיו סקרנות אינטלקטואלית ומוטיבציה ללמידה, מביע את רעיונותיו בלשון פשוטה ומובנת.

יאנוש קורצ'ק (מתוך "איך לאהוב ילד", עמוד 205): "מחנך שרגליהם המלוכלכות של הילדים מעוררות בו בחילה... ילך לחנות, למשרד, לאן שירצה, אבל יתרחק מבית-ספר ומפנימייה...." **ד"ר יחיאל שרמן**: מורה טוב כדמות חינוכית.

"כל מורה טוב משתמש בכלים אחרים כדי להיות מנהיג, אך ברור לנו שאם ננסה להגדיר כל התנהגות של מורה טוב, מורה שהוא מנהיג, נוכל להגדיר הליכותיו, מידותיו והתנהגותו על-פי כללים ברורים ובהירים, נוכל למפות הצלחתו על-פי מושגי יסוד ברורים הגורמים להצלחה.

"מורה שהוא מנהיג הוא מוביל, משפיע, נותן דוגמה אישית, משתף, מקשיב, דואג שכל התלמידים יהיו מאושרים."

אלברט אינשטיין: "הדרך הנכונה לחנך בני אדם היא להיות להם לדוגמה."

ויליאם ג'יימס: "הילד ישים לבו תמיד למעשה המורה יותר מאשר ישים לבו לדברו."

פצילות מס' 13:

שפצ תובנות (בין מנהיגותו fe בוס למנהיגותו fe אומה)

למנחה

ד"ר יחיאל שרמן, במאמרו: "לומדים ממנהיגות כושלת - להיות מנהיג איכותי, לומדים ממנהיגות פוליטית - מנהיגות חינוכית" (2007), מביא מדברי העיתונאי בוב וודווד, כתב בעיתון הוויינגטון פוסט, תחומי מנהיגות חשובים ועקרוניים שבהם ראוי היה שהנשיא אובמה (הנשיא ה-44 של ארצות-הברית, נבחר לתפקיד בשנת 2009) ילמד מטעויותיו של הנשיא בוש (הנשיא ה-43 של ארצות-הברית, כיהן בשנים 2001-2009).

בפעילות זו נבחן את התובנות ואת השלכתן על מנהיגות נוער.

מטרות

1. לבחון את מאפייניו של מנהיג איכותי.
2. להכיר בחשיבות הלמידה מטעויות של אחרים.
3. לבדוק את התובנות שהועלו מהמנהיגות של בוש ביחס למנהיגות נוער.

עזרים: כרטיס משימה קבוצתי (נספח 1), כרטיס תובנות (נספח 2).

שלב א' - במליאה

המנחה מספר במליאה על המאמר שכתב העיתונאי האמריקאי וודווד, המתייחס לתובנות שאובמה צריך להגיע אליהן מהתבוננות במנהיגותו של בוש.

שאלות לדיון

- האם, לדעתכם, על מנהיג ללמוד מקודמו בתפקיד? מדוע כן? מדוע לא?
- במה, לדעתכם, תלויה האפשרות שמנהיג אחד ילמד ממנהיג אחר?

שלב ב' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לשבע קבוצות. כל קבוצה מקבלת סעיף אחד מהתובנות (נספח 2) וכרטיס משימה קבוצתית (נספח 1), ומבצעת את המשימה.

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מציגה את התובנה שבה עסקה ומבהירה במה מתאימה התובנה למנהיגות נוער.

שאלות לדיון בתום ההצגות של כל הקבוצות

- מה למדתם מהתובנות על המנהיגות?
- מה לדעתכם ניתן לאמץ?
- האם אתם מכירים מנהיג הפועל לפי תובנות אלה או לפי חלק מהן? מי המנהיג? מהן התובנות?

נספח 1: כרטיס משימה קבוצתית

לפניכם אחת התובנות בנושא מנהיגות שהציע העיתונאי וודוורד, לברק אובמה ללמוד ממנהיגותו של ג'ורג' בוש.

קראו את התובנה ומלאו את המשימה.

- חשבו על דוגמה שתמחיש כיצד תובנה זו מתאימה גם למנהיגות נוער. נמקו.
- הכינו את התובנה ואת התאמתה למנהיגות נוער להצגה במליאה. תוכלו לבחור באחת הדרכים המוצעות להלן: אירוע שתחברו, משחק תפקידים, דו-שיח בין מנהיגים, אירוע, קולאז', פזמון וכו'.

נספח 2: תובנות

1. המנהיג הוא האדם הנותן את הטון. אל לו להיות פסיבי או להשלים עם מחלוקות הרסניות או להתעלם מהן.

מנהיג מצליח מפעיל אנשים נוספים סביבו. ככל שיעלה בידו לגייס סביבו צוות איכותי, מפרגן, פתוח, משלב ומשתף אחרים בחשיבה ובויכוחים, כן יזכה לראות פרי בעמלו.

על המנהיג להקשיב לדעות שונות, לעודד שאילת שאלות, לעודד ויכוחים ומחלוקות, וכל אלה מתוך כבוד הדדי.

עם זאת, לדעתו של העיתונאי בוב וודווד, בהתייחס לנשיאות ארצות-הברית - בהחלטות חשובות על המנהיג להיות המחליט. לא להיות פסיבי בהחלטת החלטות משמעותיות וחשובות.

2. מנהיגות בדיאלוג: על המנהיג לעמוד על כך שאנשי הצוות שלו יוכלו להביע את דעתם באופן חופשי, גם, ובעיקר, כאשר יש חילוקי דעות משמעותיים.
מנהיג חייב להקצות זמן לדיונים ולוויכוחים, כלומר: לקיים דיאלוג. חשוב שבמהלך הדיאלוג תהיה פתיחות ותינתן אפשרות להביע דעות שונות. יש לתת "במה" לכל אחד ואחד.
3. על המנהיג לדעת היטב את המצע הערכי ואת תפיסות העולם העומדות בבסיס התכניות שהוא רוצה לבצע.
על המנהיג לוודא שעומדת בפניו תמונה כוללת, המביאה בחשבון את כל ההיבטים היכולים להשפיע על כל פעולה שהוא שואף לבצע.
4. מנהיג מדרבן את אנשיו לדווח על בעיות. על המנהיג לעודד את אנשי הצוות הקרוב אליו לדווח גם על קשיים ובעיות.
התנהגות המנהיג היא דוגמה למונהגים. השדר של המנהיג חייב להכיל גם דילמות וספקות.
5. מנהיג צריך לטפח תרבות של הטלת ספק. כל עשייה מעוגנת בחשיבה ובתהליך. הטלת ספק נחוצה ומאפשרת להעריך אלטרנטיבות. רק אדם שעושה - טועה. על המנהיגים לשתף את המונהגים בטעויות כדי להפיק מהן לקחים ביחד.
6. דע לבחור את הדרך בין עמדות סותרות. מנהיג נתקל בדילמות ובבעיות. תהליך קבלת ההחלטות הוא מסובך, לעתים מהיר ולעיתים ארוך ומייגע. אסור להתעלם מדילמות ומבעיות, יש להתעקש ללמוד ולאמוד אותן.
7. אין די בכוונות טובות - חייבים חשיבה אסטרטגית. אין די בכוונות טובות כדי לבצע פרויקט. כדי שהתוצאה תהיה אופטימאלית, יש לחשוב באופן מעמיק, לתכנן וללמוד היטב את הנושא.
8. ראוי שהנשיא יאמץ שקיפות. גרסה כלשהי על אודות המתרחש מאחורי הקלעים בבית הלבן תמיד תמצא דרכה החוצה לידיעת הציבור, ומוטב לכולם שגרסה זו תהיה מדויקת ככל האפשר.

The Bush experience:

- 1. Presidents set the tone. Don't be passive or tolerate virulent divisions.*
- 2. The president must insist that everyone speak out loud in front of the others, even - or especially - when there are vehement disagreements.*
- 3. A president must do the homework to master the fundamental ideas and concepts behind his policies.*
- 4. Presidents need to draw people out and make sure that bad news makes it to the Oval Office.*
- 5. Presidents need to foster a culture of skepticism and doubt.*
- 6. Presidents get contradictory data, and they need a rigorous way to sort it out.*
- 7. Presidents must insist on strategic thinking*
- 8. The president should embrace transparency. Some version of the behind-the-scenes story of what happened in his White House will always make it out to the public - and everyone will be better off if that version is as accurate as possible.*

פצילות מס' 14:

הטאו fe האנהיאות - איק דהריס קוריס

או: חכם סיני קדמון היה אומר...

מטרות

1. לבחון את מאפייני המנהיג הנבון.
2. להכיר בכך שבתרבויות שונות יש תפיסות שונות לגבי מנהיגים ומנהיגות.
3. להכיר בכך שגם בין חברי הקבוצה יש שונות בתפיסת המנהיגות.

עזרים: טבלה עם היגדים ודמויות של סינים (נספח 1), דף משימה זוגית (נספח 2), דף משימה קבוצתית (נספח 3), דף עם איורי סינים גדולים ובוועות (נספח 4), דף איורי סינים קטנים לכל משתתף, דבק ומספריים כמספר הזוגות בפעילות. הערה למנחה: אפשר להכין מראש לכל משתתף ערכה של איורי סינים קטנים גזורים.

שלב א' - בזוגות

המליאה מתחלקת לזוגות, כל זוג מקבל היגדים בטבלה, סינים, זוג מספריים, דבק ודף משימה זוגית. הסינים מייצגים את מידת ההסכמה עם ההיגד (מסכים, אדיש, מתנגד). המשימה: לבחור חמישה היגדים שנראים בעיני בני הזוג המשמעותיים ביותר, לגזור ולהדביק לידם את הסינים המתאימים (מסכים, אדיש, מתנגד).

שלב ב' - קבוצתי

- 1 כל שלושה זוגות מתאחדים לקבוצה. כל קבוצה מקבלת דף עם איורי סינים גדולים.
- 2 כל זוג מציג בפני הקבוצה את בחירותיו.
- 3 הקבוצה דנה בתפיסת המנהיגות המוצגת בהיגדים ובמידת הדמיון בינה לבין תפיסת המנהיגות המוכרת למשתתפים.

- 4 על הקבוצה לנסח את עמדת המשתתפים לגבי מהות המנהיגות ומהות המנהיג באמצעות כרטיס איורי הסינים הגדולים. בבועות השיח ירשמו בכל בועת שיח היגדים המקובל על דעת הקבוצה ויתנו כותרת לכרטיס.
- 5 את התוצרים יתלו על קירות החדר.

שלב ג' - במליאה

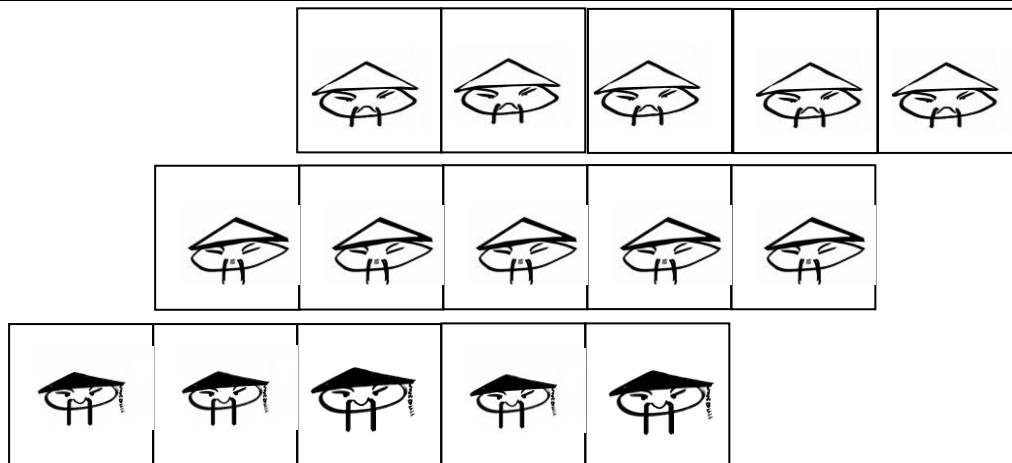
1. המשתתפים יסתובבו בחדר ויבחנו את מידת ההתאמה של עמדתם לעמדות של משתתפים אחרים לגבי תפיסות המנהיגות שנבחרו. בכל מקום שהמשתתף מסתייג מהעמדה המובאת בו, עליו להדביק ליד האיור סיני קטן בפרצוף מסתייג.
2. כל קבוצה מדווחת על הדיונים שערכה בשלב הקודם של הפעילות.
3. **שאלות לדין**
 - א. האם היה משפט שהפתיע אתכם? מדוע?
 - ב. האם היה משפט שהכעיס אתכם? נמקו .
 - ג. מה קיבלתם בפעילות זו שישמש אתכם כמדריכים צעירים?
 - ד. איזה היגד היית רושם בפתק כדי לשים בארנק או כדי לתלות על המקרר?

נספח 1: היגדים על מנהיגות על-פי ג'והן היידר, 1985

"טאו" פירושו איך, איך דברים קורים. הספר "הטאו של המנהיגות" מאת ג'והן היידר (1985), הוצאת אור עם) הוא אחד מספרי חכמה סיניים שהתקבלו במערב. במקורו, הספר מופנה אל החכם ואל המנהיג המדיני הנבון של המאה החמישית לפני הספירה. הספר נכלל בקלסיקה של ספרות העולם.

	מנהיג חכם מסתפק בעבודה טובה ומשאיר את הבמה לאחרים. המנהיג אינו לוקח לעצמו את כל האשראי על מה שקורה.
	מנהיג יכול לתווך בנושאים רגשיים מבלי לנקוט עמדה ומבלי לבחור את המועדף.
	מנהיג פועל ליישוב הסכסוכים שבינו לבין עצמו.
	מנהיג מתייחס בסובלנות לכל חילוקי הדעות ומהנהיג את הקבוצה בלי להשתלט עליה.
	מנהיג מצליח לשמור על שלוה בזמן התרחשות מסעירה או במצב בעייתי.
	מנהיג זוכר כי הוא עושה שימוש בכוחותיו של אדם אחר: אל תפריע, אל תשלוט, אל תדחוף את הצרכים האישיים ואת התובנות שלך לעמדה בולטת.
	מרבית בני האדם פועלים במטרה להגשים את שאיפותיהם, הם מאמינים כי העולם משרת אותם. אך המנהיג החכם - משרת אחרים.
	חברי הקבוצה זקוקים למנהיג שיראה להם את הדרך ושיסייע בידם. המנהיג זקוק לאנשים כדי לעבוד אתם ולשרת אותם. אם שני הצדדים אינם מכירים בצורך ההדדי שלהם לאהוב ולכבד אחד את האחר, מחמיץ כל אחד מהם את הנקודה העיקרית.
	מנהיגים דוחפים חושבים כי הם מקילים את התהליכים בקבוצה, בעוד שלמעשה הם חוסמים אותם. הם חושבים כי התערבותם המתמדת היא מדד ליכולת, בעוד שלמעשה ההתנהגות שלהם ממעיטה מערך הכבוד ההדדי.
	אם מטרות המנהיג ברורות לו, הוא יכול להשיג אותן ללא מאמץ.
	המנהיג החכם אינו כופה לוח זמנים אישי או שיטה מועדפת משלו

	על הקבוצה. המנהיג הולך בקצב של הקבוצה ובדרכה והוא פתוח לכל מה שעולה.
	המנהיג אינו שופט איש והוא קשוב לאנשים "טובים" ו"רעים" כאחד. אין זה אפילו חשוב אם אדם דובר אמת או משקר.
	להיות פתוח וקשוב חשוב אף יותר מלהיות שיפוטי, משום שבני אדם נוטים, מטבעם, להיות טובים וישרים כאשר מקבלים אותם ככאלה.
	ככל שימעט מספר החוקים, כן ייטב. חוקים מפחיתים מחופש ומאחריות.
	ככל שתפעיל יותר כפייה, כך תגלה הקבוצה התנגדות חזקה יותר. מאמצי התמרון שלך יולידו רק תמרוני התחמקות. כל חוק יוצר פורע חוק (מישהו שאינו שומר על החוק).



נספח 2: כרטיס משימה זוגית

לפניכם היגדים מעובדים מתוך הספר "הטאו של המנהיגות".

- קראו את ההיגדים.
- דונו בהם ובחרו חמישה: שני היגדים שאתם מסכימים אתם, שניים שאתם חולקים עליהם ואחד שאתם אדישים לגביו. הדביקו ליד כל היגד איור של סיני המעיד על מידת ההסכמה שלכם עם ההיגדים (מסכים, אדיש, מתנגד).
- אם אין ביניכם הסכמה, כל אחד מכם ידביק את האיור המבטא את יחסו להיגד.
- סיימתם? כל שלושה זוגות מצטרפים לקבוצה. את חילוקי הדעות בין בני הזוג יש להציג בקבוצה.

נספח 3: כרטיס משימה קבוצתית

עזרים: טבלת ההיגדים, איור שני סינים.

- א. כל זוג מציג את הבחירה שלו בפני חברי הקבוצה.
 - ב. כאשר יש חילוקי דעות - יש להגדיר במה בני הזוג חלוקים בדעתם. אין צורך להגיע להסכמה.
 - ג. בטאו את עמדת חברי הקבוצה לגבי מהות המנהיגות ומהות המנהיג בעזרת האיור של הסינים. ציירו לכל סיני בועה וכתבו בה משפט מתוך אלה שהקבוצה הסכימה להם. כתבו כותרת לאיור.
- אם אינכם מגיעים להסכמה, בקשו שני איורים.

נספח 4: איור שני סינים



**פרק שלישי:
פיתוח זהות של
מנהיג -
ערכים ותפיסות
עולם**



פעילות לשלב בסיסי בהכשרה (עופרים)

פצילות מס' 15: תרמיל הערכים

מטרות

- לברר מהם הערכים המנחים כל אחד מהמשתתפים.
- להבחין בשונות בין החברים ביחס לערכים המנחים.
- לבדוק כיצד משפיעים הערכים האישיים על התפקוד המנהיגותי.

עזרים: שאלון לבירור ערכים (נספח מס' 1), דף "תרמיל ערכים" כמספר המשתתפים (נספח מס' 2), כרטיס משימה אישית כמספר המשתתפים (נספח מס' 3).

למנחה

ערכים הם מפתחות יסוד המניעים אותנו לכל פעולה ולכל התנהגות בכל רגע בחיינו. ערכים הם העקרונות שלהם אנו מעניקים שווי רב, ערך גבוה. הערכים הם שמעניקים לנו את התחושה אם מה שאנחנו עושים הוא נכון או לא נכון, טוב או רע, חכם או מטופש וכד'. למעשה, הערכים הם שמניעים אותנו לפעול והם שמעניקים משמעות לחיינו. ככל שהאדם חי במתאם גבוה יותר לערכיו ומביא אותם לידי ביטוי והגשמה, כך הוא חש מאושר ומסופק יותר. זו הסיבה שאחת ההגדרות לתחושת אושר היא: "הגשמה מתמשכת של ערכים חשובים". מאחר שהערכים הם שקובעים כל פעולה ותגובה, חשוב מאוד לזהותם. לכל אדם ובכל תרבות יש ערכים בעלי חשיבות רבה יותר מהאחרים. ההיררכיה הזו היא לעתים בלתי מודעת ומכונה "מדרג ערכי". בני אדם משייכים את עצמם לתרבות מסוימת על-פי מידת החשיבות שהם מעניקים לכל ערך. כאשר אנו פועלים במתאם למדרג הערכי שלנו, אנו מחוברים אל המשאבים הפנימיים שלנו, כך פשוט, קל ומהיר הרבה יותר להגיע להצלחה. פעמים רבות עייפות, חוסר עניין, חוסר רצון, עצלות ודומיהם נובעים מקונפליקט ערכי פנימי. קונפליקט ערכי פנימי נוצר כאשר מצד אחד איננו מסוגלים להשקיע מאמצים כדי להשיג

תוצאות ומצד שני אנו מתוסכלים כאשר איננו משיגים את התוצאות שלהן ציפינו או כאשר השגת התוצאות כרוכה במאבקים ובקשיים. המצב האידיאלי הוא מתאם ערכי מלא - אז כל האנרגיה וכל המשאבים מכוונים להגשמה ולהצלחה. במצב של מתאם ערכי מלא, יש תשוקה והתלהבות - המייצרים את ההצלחות ואת ההישגים הגדולים.

אנו מבחינים בין שני סוגי ערכים:

ערכי מטרה

תחושות ומצבים נפשיים שאותם אנו רוצים לחוש כמה שיותר.
לדוגמה: אהבה, גאווה, כבוד, חמלה, סלחנות, קבלה, שמחה, אושר.

ערכי אמצעי

ערכים שמשמשים כאמצעי להשגת ערכי המטרה.
לדוגמה: עזרה הדדית, שלום, שיתוף פעולה, משמעת, כסף, לימודים, עבודה.

מודעות לערכים המנחים אותנו מאפשרת לנו:

- לשלוט טוב יותר בהתנהגויות שלנו ובתחושות שאנו חשים.
- לדעת טוב יותר מה באמת חשוב לנו ולקבל החלטות טובות יותר.
- לדעת מה אנו צריכים לעשות כדי להרגיש טוב.
- למצוא דרכים חלופיות כדי להצליח ולהשתחרר מדפוס פעולה שחוסם אותנו.

לסיכום:

- ערכים הם היסוד לכל פעולה ולכל התנהגות.
- יש המגדירים אושר כמצב שבו האדם מגשים את ערכיו הנעלים.
- לכל אדם סדר ערכים שונה. סדר הערכים קרוי "מדרג ערכי".
- מצבי קושי הם תוצר של חוסר מתאם ערכי.
- כאשר קיים מתאם ערכי מלא, האדם מחובר לכל המשאבים שקיימים בו.

שלב א' - במליאה

המנחה ינהל עם המשתתפים שיח שבמהלכו יבהירו מה הם ערכים, יעמדו על השונות בערכים בין אנשים ועל חשיבות המודעות לערכים שלנו (בניהול השיח המנחה יכול להיעזר בדברי העשרה שלמעלה).

שלב ב' - אישי

המנחה יערוך עם המשתתפים תרגיל לזיהוי ערכים. כל משתתף יקבל שאלון (נספח 1) ויענה עליו. לאחר מכן המנחה יחלק לכל משתתף דף "תרמיל ערכים" (נספח מס' 2) וכרטיס משימה אישית (נספח מס' 3) ויבקש מהמשתתפים לבצע את המשימה.

שלב ג' - במליאה

המשתתפים יתלו או יפרשו את "תרמיליהם" בחלל הפעילות. המשתתפים יסתובבו ויעיינו ב"תרמילי הערכים" של חבריהם, יציינו לעצמם ערכים שחוזרים על עצמם, ערכים שמופיעים מעט פעמים או דבר אחר שמושך את תשומת לבם. לאחר ההתרשמות הכללית יקיים המנחה דיון.

שאלות לדיון

1. אילו ערכים חזרו על עצמם אצל חברים שונים?
2. מדוע, לדעתכם, היו ערכים אלה פופולריים?
3. נסו לדרג את הערכים לפי סדר חשיבותם.
4. אילו מהערכים שנבחרו תלויים בתרבות? ברקע אישי? בגיל?
5. מה חשיבותם לתפקידכם כממ"צים?
6. האם עובדת היותכם פעילים כממ"צים מסייעת בקידומם של ערכים אלה? כיצד?

שלב ד' - אישי

כל אחד רושם תובנה אחת שהוא קיבל במפגש. מי שרוצה משתף את כולם בתובנה שלו.

נספח 1: תרגיל לזיהוי ערכים

לפניך שאלון קצר. קרא אותו, חשוב לפני שאתה משיב וכתוב את תשובתך.

מהו הדבר החשוב לך ביותר בהקשר של משפחה? _____

מה עוד חשוב מאוד בהקשר של משפחה? _____

מה עוד? _____

מהו הדבר החשוב לך ביותר בהקשר של חברים? _____

מה עוד חשוב מאוד בהקשר של חברים? _____

מה עוד? _____

מה הדבר החשוב לך בהקשר של לימודים ותחביבים? _____

מה עוד חשוב מאוד בהקשר זה? _____

מה עוד? _____

מה גורם לך תחושות אושר וסיפוק? _____

אילו ערכים באים לידי ביטוי במצבים הנ"ל?

חשוב על החבר הטוב ביותר שלך או על החברה הטובה ביותר, מה הדברים שגורמים לך להעריך אותו או אותה? _____

חשוב על בן משפחה אהוב במיוחד, מה הדברים שגורמים לך לאהוב אותו?

קבץ את רשימת כל הערכים שמופיעים בדף זה וענה על השאלות:

מה הוא הערך החשוב לך ביותר, שבלעדיו כל הערכים האחרים מאבדים מערכם?

בחר ערך נוסף שמחזק בצורה המשמעותית ביותר את הערך שבחרת בסעיף הקודם.

איזה ערך נוסף מחזק בצורה המשמעותית ביותר את קיומם של שני הערכים הקודמים?

איזה ערך הנוסף חשוב לצורך חיזוק שלושת הנ"ל?

איזה ערך יוצר תחושה של שלמות בהצטרפו לערכים הקודמים?

נספח מס' 2: תרמיל ערכים

תרמיל הערכים של _____



נספח מס' 3: כרטיס משימה אישית

לפניך "תרמיל ערכים" אישי.

ציין את שמך על גבי "תרמיל הערכים".

עיין ברשימת הערכים שהעלית בשאלון האישי.

רשום ב"תרמיל הערכים" את הערכים שאתה מאמין בהם ופועל על פיהם. תוכל להיעזר גם בבנק הערכים שבתחתית העמוד.

חשוב על דוגמה למעשה שבו בא לידי ביטוי אחד מהערכים שבחרת.

הדגם כיצד באים ערכים אלו לידי ביטוי בתפקיד המנהיגותי שלך.

בנק ערכים: תרומה לחברה, עזרה לזולת, אחריות, אהבת הלאום, מצוינות, שוויון, דמוקרטיה,

כבוד הדדי, הוגנות, נאמנות, ידידות, נתינה, מיצוי עצמי, חירות, עצמאות, חופש ביטוי, אמינות,

חופש יצירה, קבלת האחר, סובלנות, גמישות.

פצילות חסי' 16:

אני ואתה נשנה את העולם

פעילות זו מבוססת על הפעילות אני ואתה נשנה את העולם, אתר מינהל חברה ונוער.

מטרות

1. להבהיר את מקומו של המשתתף ברצף שבין אי-מעורבות למעורבות גבוהה.
2. לעורר מוטיבציה בקרב המשתתפים למעורבות בקהילה, באמונה שיש ביכולתם לקדם דברים בחברה.

עזרים: רשימת שירים (נספח 1), כרזות שעליהן כתובות מילות השירים המופיעים בנספח, גן מוסיקה עם השירים.

שלב א' - במליאה

1. המנחה יתלה כרזות עם מילות השירים על קירות החדר. יש ליצור מרווח בין הכרזות. בנוסף תיתלה כרזה ריקה.
2. המשתתפים יעברו בין הכרזות, יקראו את הכתוב ויעמדו ליד השיר שמילותיו מבטאות את אופי מעורבותם בחברה. בזמן הסבב רצוי להשמיע את השירים.
3. משתתפים שאינם מזדהים אף לא עם שיר אחד יעמדו ליד הכרזה הריקה.

שלב ב' - קבוצתי

1. המשתתפים ישבו בקבוצות על-פי השיר שבחרו.
2. כל משתתף יספר מדוע בחר בשיר.
3. חברי הקבוצה ישוחחו על הסיבות לבחירתם בשיר.
4. חברי הקבוצה ישוחחו על מידת שביעות רצונם ממידת מעורבותם בחברה.
5. חברי הקבוצה ידונו בגורמים המשפיעים על מעורבות חברתית.
6. כל קבוצה תחבר חמשיר המביע את דעת הקבוצה בנושא אופי המעורבות בחברה.

שלב ג' - במליאה

1. נציגי הקבוצות יקראו את החמשיר.
2. נציגים מכל קבוצה יספרו משהו שהושמע בקבוצה שהיה משמעותי בעיניהם.

שאלות לדיון

1. מהו מחירה של אדישות ומה מחירה של מעורבות גבוהה מדי?
2. מהו הרווח האישי ממעורבות?
3. מהו הריווח האישי מאדישות?
4. מה בדרך כלל יחס החברה ל"יושבים על הגדר"? לאלה שרוצים לשנות את העולם?
ש"שוכבים על הגב"? (הערצה, חושבים שהם "פראירים", מבינים אותם, כועסים עליהם...)
5. מה שמעת שלא חשבת עליו קודם?
6. מי במהלך הדיון שינה את עמדתו לגבי מידת המעורבות שלו בחברה?
7. כיצד מושפעת מידת המעורבות מדמות המנהיג?
8. מהי מידת המעורבות שאתה, כמנהיג, תעודד בקרב הקבוצה שלך? כיצד תעשה זאת?

נספח 1: רשימת השירים

אני ואתה נשנה את העולם

(מילים: אריק איינשטיין, לחן: מיקי גבריאלוב)

אני ואתה נשנה את העולם.

אני ואתה, אז יבואו כבר כולם,

לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

יושב על הגדר

(מילים: אריק איינשטיין, לחן: שלום חנוך)

יושב על הגדר, רגל פה רגל שם,

יושב על הגדר, בסדר עם כולם.

לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

אני שוכב לי על הגב

(מילים: יעקב רוטבליט, לחן: אריאל זילבר)
אני שוכב לי על הגב, מביט אל התקרה, רואה כיצד חולפים ימי...
לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

שני ימים יש בארץ ישראל

שני ימים יש בארץ ישראל.
האחד, מימיו מתוקים ודגים חיים בו.
כתמי ירק מפארים את גדותיו.
לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

לתת

(מילים: חמוטל בן זאב, לחן: בועז שרעבי)
לתת, את הנשמה ואת הלב, לתת כשאתה אוהב
ואיך מוצאים את ההבדל שבין לקחת ולקבל?
עוד תלמד לתת.
לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

כולנו זקוקים לחסד

כולנו זקוקים לחסד, כולנו זקוקים למגע.
לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

עורי עור

(מילים ולחן: אביב גפן)
האימה האיבה, קולות המלחמה, ושנאת אחים שבכל יום גוברת.
לקריאת מילות השיר באינטרנט [לחץ כאן](#)

פעילות מס' 17:

הקשר בין מיוש עצמי למעורבות חברתית

פעילות זו מבוססת על פעילות מתוך החוברת: [מחויבות אישית, מעורבות בקהילה - תכנית חינוכית](#), מינהל חברה ונוער.

מטרות

- לדון במושגים "מימוש עצמי" ו"מעורבות חברתית", בהגדרתם ובדרכים למימושם.
- לסייע למשתתפים לבחון את הקשר שבין מימוש עצמי לבין מעורבות חברתית.
- להביא למודעות של כל משתתף את משמעות הקשר בין מימוש עצמי ומעורבות חברתית עברו.

עזרים: צילום מבחר קטעי מקורות (4-5 מקורות מתוך נספח 1) כמספר הקבוצות, בריסטולים, כלי כתיבה וכלי ציור לכל משתתף, כרטיס משימה קבוצתית (נספח 2).

שלב א' - במליאה

המנחה כותב על הלוח שני משפטים:

- מימוש עצמי בשבילי...
 - להיות מעורב חברתית זה מבחינתי ...
- המנחה מבקש שכל משתתף יחשוב על המשפטים וישלים אותם לעצמו. בסבב, כל אחד משתף את האחרים בהשלמה שלו **לאחד** מהמשפטים. המנחה מנהל סיכום של הדברים שעלו בסבב בשימת לב לנקודות אלו: כיצד נתפסו המושגים "מימוש עצמי" ו"מעורבות חברתית" בקרב חברי הקבוצה, איזה מבין המושגים זכה להתייחסויות רבות יותר ומגוונות יותר, במה ההתייחסות לשני המשפטים הייתה דומה ובמה שונה.

שלב ב' - קבוצתי

המשתתפים יתחלקו לקבוצות בנות 5-6 חברים, כל קבוצה תקבל מבחר מקטעי המקורות ותבצע את המשימות שבכרטיס המשימה.

שלב ג' - במליאה

1. המשתתפים יסתובבו בחדר ויתרשמו מתוצרי הקבוצות.
 2. דיווח בסבב:
 - א. כל קבוצה תסביר את התוצר שתלתה על קיר הכיתה.
 - ב. אפשר להתייחס גם לתהליך שעברה הקבוצה.
 3. דיון:
 - א. מה משותף ומה מבדיל בין תוצרי הקבוצות לגבי יחסי הגומלין בין המושגים? פרטו והדגימו מניסיונכם.
 - ב. מה משותף ומה מבדיל בין קטעי המקורות שקיבלה כל קבוצה.
 - ג. ככלל, האם עלה יחס של הנגדה בין המושגים או יחס של השלמה? הסבירו.
 - ד. מה, לדעתכם, צריך להיות הקשר בין מימוש עצמי לבין מעורבות חברתית? כיצד יש לפעול למימוש קשר זה?
- הציעו לוגו, ססמה, כרזה או מצגת לקידום הנושא בקרב בני הנוער.

פעילויות לשלב ב' מתקדמים (צבאים)

פעילות מס' 18: פוי"ף - פעילות יצירתית לאנהיאות

מטרות

- לבחון תפקידים בקבוצה המבצעת משימה.
- לבחון מערכות יחסים אפשריות בין מנהיג, מונהג ומשימה.

עזרים: איורים (נספח 1), כרטיס משימה קבוצתית.

פעילות מקדימה: הכנת איורים - מספר עותקים מאותו איור כמספר המשתתפים.

להלן שתי אפשרויות לפעילות עם האיורים:

אפשרות א'

שלב א' - במליאה

מפזרים את האיורים במרכז החדר או תולים אותם על הקירות מסביב. המשתתפים בוחנים את האיורים, וכל משתתף בוחר את האיור ההולם את תפיסתו לגבי יחסי מנהיג-מונהגים-משימה (אפשר להגדיר את המשימה כך: בחר את האיור המשקף את עצמך כמנהיג או כמדריך קבוצה).

שלב ב' - קבוצתי

המשתתפים מתפצלים לקבוצות לפי האיורים שבחרו. כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה קבוצתית וממלאה את המשימה.

כרטיס משימה קבוצתית

בחרתם באיור המשקף לדעתכם את מקומו של המדריך בקבוצה.

- תארו את היחסים בין המנהיג והקבוצה כפי שהם מתוארים באיור, שימו לב לפרטים ולמה שמשתמע מהם.
- דונו ביניכם: באילו סיטואציות או באילו תרבויות קיימת מערכת כזו בין מנהיגים למונהגים?
- מה הם הרווחים ממערכת כזו?
- עד כמה הייתם רוצים למצוא את עצמכם כמנהיגים במערכת כזו? נמקו.
- עד כמה הייתם רוצים למצוא את עצמכם כמונהגים במערכת כזו? נמקו.
- תנו כותרת לאיור או כתבו חמשיר על יחסי מנהיג-מונהגים כפי שהם משתקפים באיור.
- התכוננו להצגה במליאה.

אפשרות ב' - הכנה מוקדמת: הכנת מארזי איורים כמספר הקבוצות.

שלב א' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לקבוצות. כל קבוצה מקבלת מארז ובו כל האיורים וכרטיס משימה קבוצתית, וממלאת את המשימה.

כרטיס משימה קבוצתית

לפניכם מקבץ של איורים המגדירים את תפקיד המנהיג ואת יחסי המנהיג-מונהגים. עיינו באיורים ובחרו שלושה מהם.

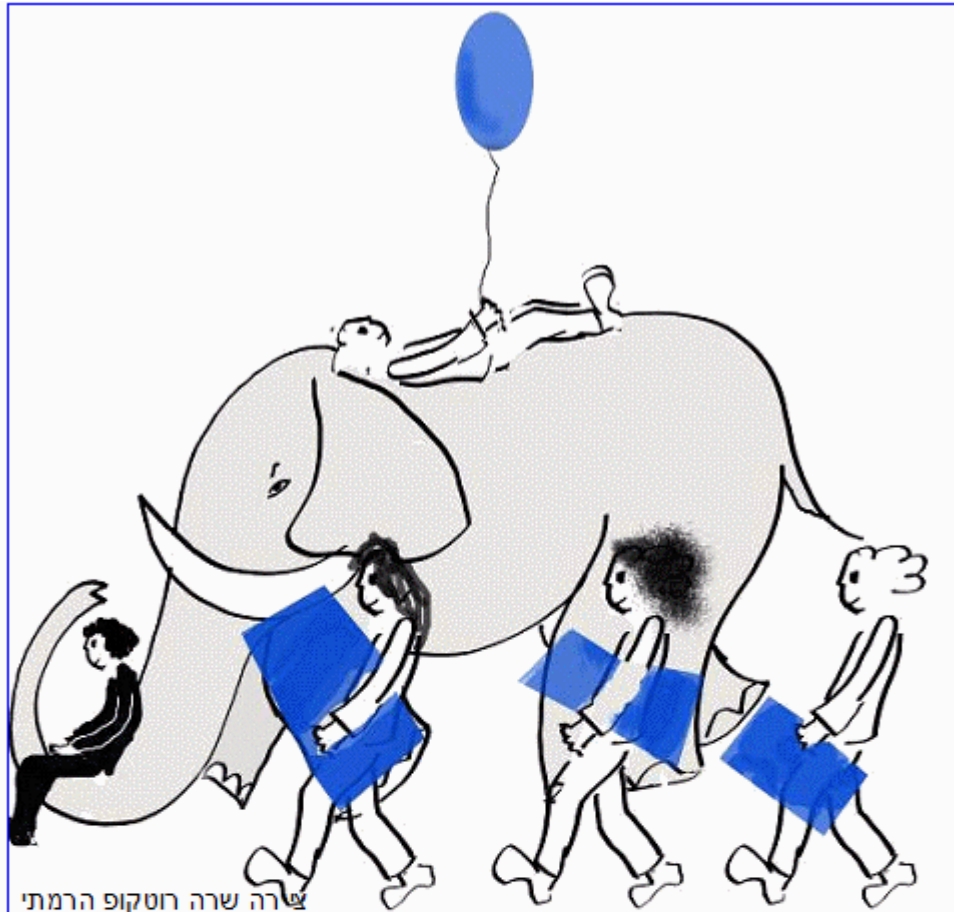
1. תארו בכתב את יחסי המנהיג-מונהג על-פי כל אחד מן האיורים.
2. בחרו את סגנון המנהיגות הרצוי לדעתכם כמנהיגים, נמקו.
3. חברו את סיסמת המנהיגות של המנהיג שבאיור.
4. התכוננו לדיווח על סגנון מנהיגות זה במליאה.

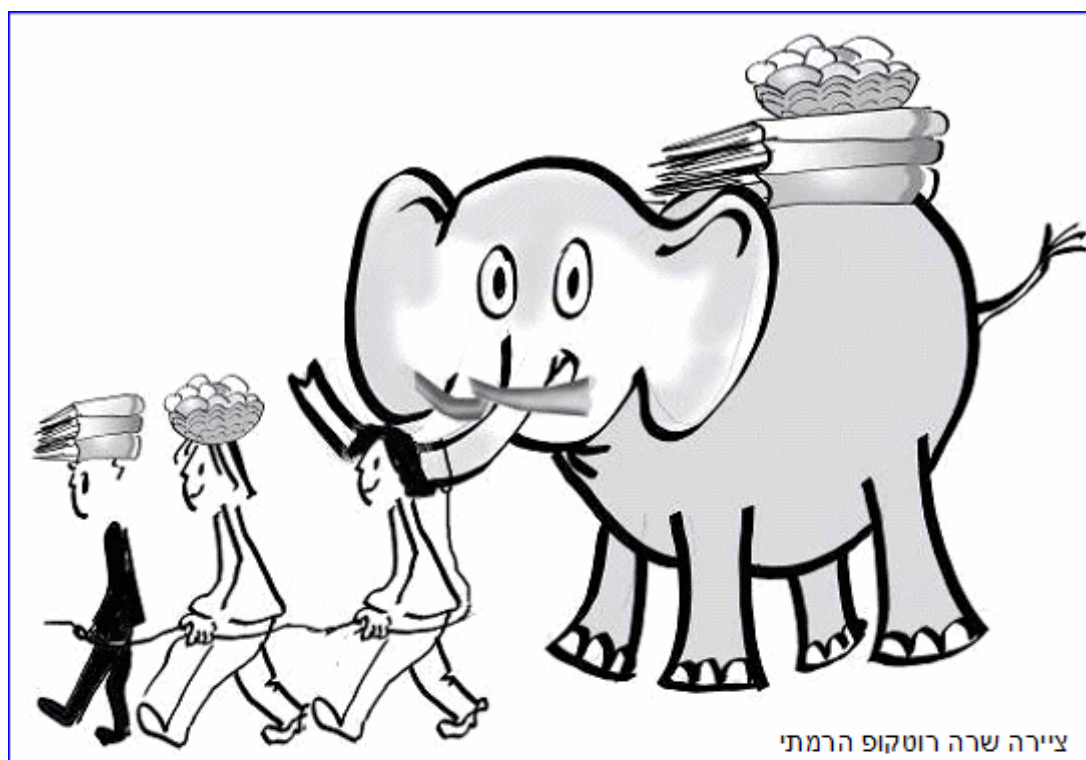
שלב ב' - במליאה

1. דיווח: כל קבוצה מציגה את התוצר הקבוצתי.
2. שאלות לדיון:
 - האם בדיווחים הוצג מודל של יחסי מנהיג-מונהג שלא הכרתם עד היום?
 - מאילו מודלים אתם מסתייגים?

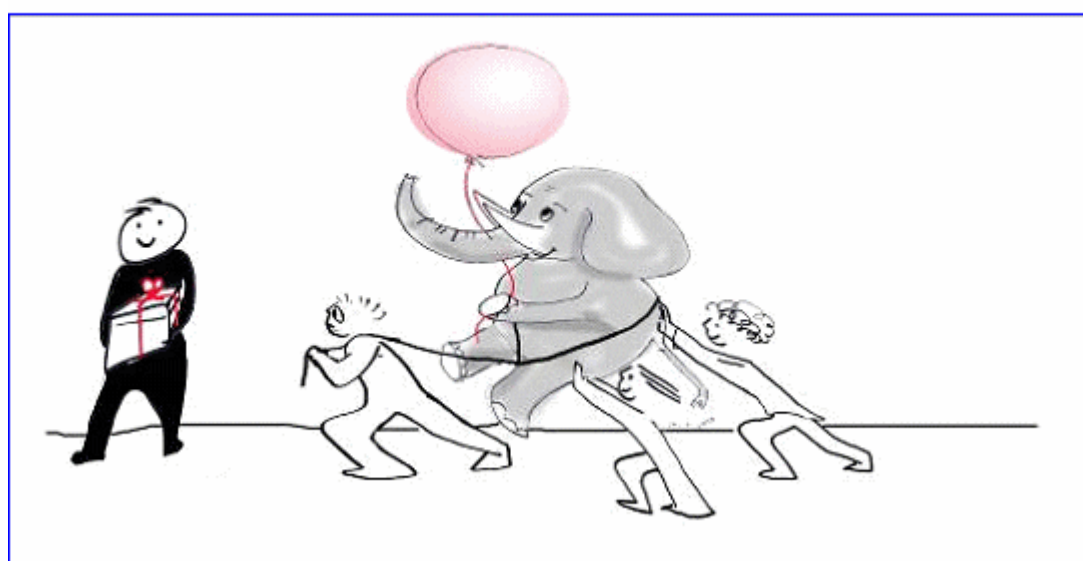
- ראינו יחסים שונים בין מנהיג למונהגים - באילו מקרים לדעתכם יש להעדיף מודל מסוים? מדוע? הדגימו.
- הדגימו מצבים שבהם מודל מסוים של יחסי מנהיג-מונהג אינו מתאים. הסבירו מדוע.
- מה הסקתם, כמנהיגים, מן הפעילות?

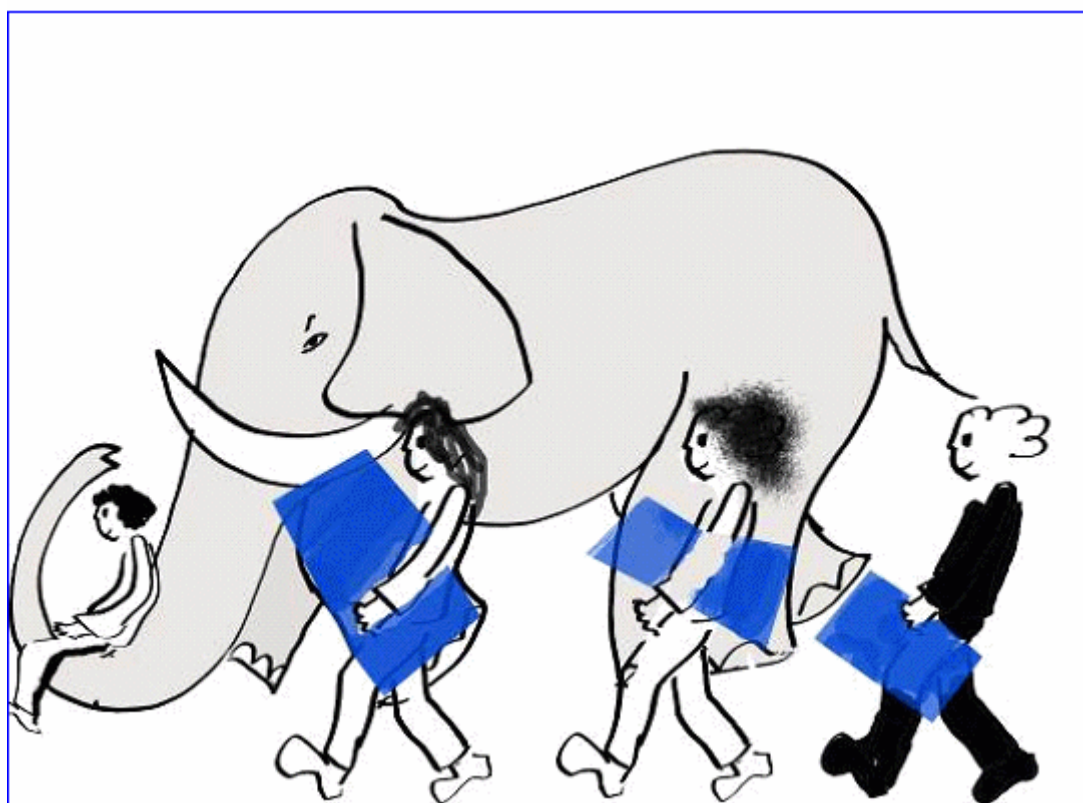
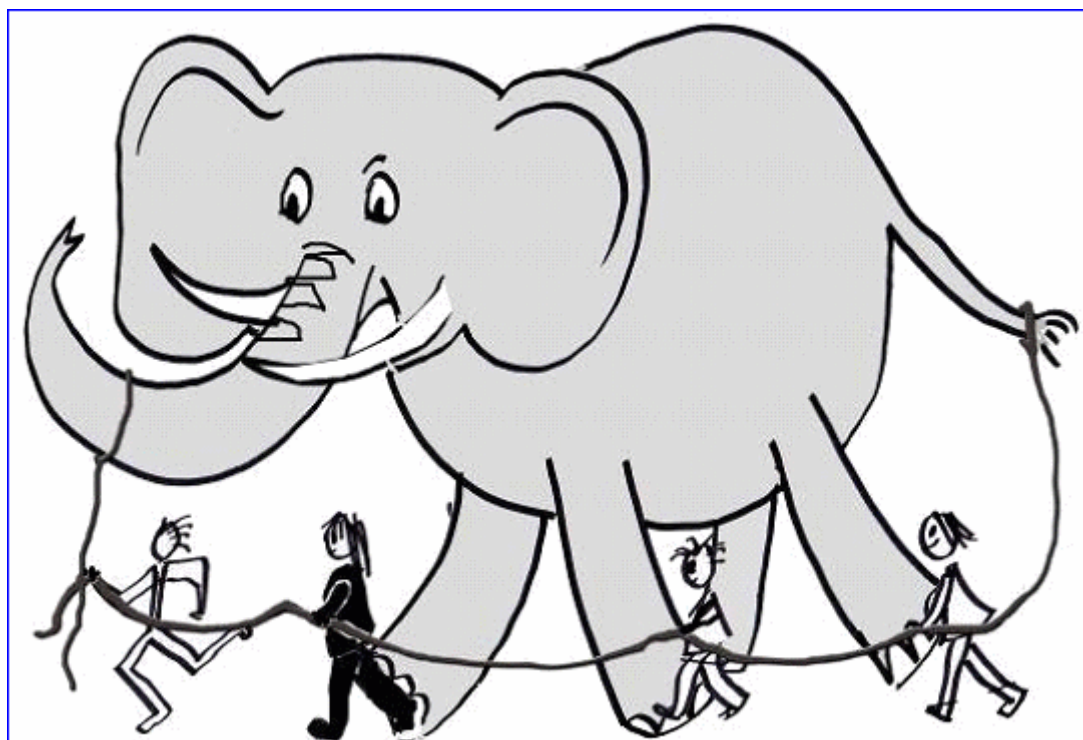
נספח 1: איורים











נספח 2: קטעי מקורות לעיון

* להלן מקורות המבטאים רעיונות ברצף שבין מימוש עצמי המרוכז בפרט לבין מימוש עצמי המכוון לסביבה החברתית. רצוי לשלב ביניהם.

- מחקרים בקרב בני נוער מתרבויות שונות העלו ממצאים אלו: אותם מתבגרים שדיווחו על חוויות של אושר, שמחה ותחושת משמעותיות, היו גם אלו שהביעו, יותר מאחרים, רצון לתת מעצמם ולתרום לרווחתם של אחרים.

(ד"ר ציפורה מגן, מתוך: **מחויבות על-אישית וכמיהה לאושר בקרב מתבגרים**. מאמר המבוסס על הרצאה שניתנה בכנס של הסתדרות הפסיכולוגים החינוכיים שהוקדש לזכרו של פרופ' טד לנדסמן [קיץ 1994])

- על הנתינה / חליל ג'ובראן

...ויש הנותנים את כל המעט אשר להם,

הם המאמינים בחיים,

הם מלח הארץ וטנאם מלא תמיד.

נכון לתת כשמתבקשים,

אך מוטב לתת בלא בקשה, בהבנה.

אלה, רחבי הלב, המחפשים למי לתת משלהם,

שמחתם גדולה מן הנתינה עצמה.

- הקיום תלוי בהתעלות מעבר לעצמי... לעולם האדם מופנה או מכוון אל משהו או אל מישהו שאינו הוא עצמו; אל משמעות שיש להגשים אותה או אל יצור אחר שיש לפגוש אותו, אל עניין שיש לשרת אותו או אל אדם שיש לאהוב אותו. רק אם חווה האדם את ההתעלות הזאת מעבר לעצמו בהווייתו האנושית, הרי הוא אנושי באמת או נעשה ישות עצמית אמיתית. (ויקטור פרנקל, **האדם מחפש משמעות**)

לפיכך, חייב כל אחד ואחד לומר: בשבילי נברא העולם. (סנהדרין ד לז)

- תן את ימיך כמו טבעת יהלום,

לא עוד הלב רועד.

נצנץ למרחקים, אתה הכוכב היחיד בשמים,

ולא כמו שהיה בעבר.

היום אתה זוהר, זורם בעורקים,

נצנץ למרחקים, בוהק לעולמים.

(אסף אמדורסקי, מתוך: **מנועים שקטים**)

- כל הנמצא, הוא אני. (יוהן גוטליב פיקטה)
- אדם קרוב אצל עצמו. (יבמות כד ע"ב)
- עיקר מהותו וערכו של היחיד אינו נתון בו בתור יצור נבדל, אלא בתור חבר לציבור אנושי גדול. (אלברט איינשטיין)
- האדם הוא יצור שאינו יכול לצאת מתוך עצמו, והוא מכיר את חבריו רק מתוכו. (מרסל פרוסט)
- אל תפרוש מן הציבור. (אבות ב, ד)
- כל ישראל ערבין זה בזה. (סנהדרין כז ע"ב)
- כדי לממש את עצמו, חייב אדם להיות לבדו, אך בעת ובעונה אחת להיות עמית בקהילה. (הרב סולובייצ'יק)
- יש לי חלום, שיום אחד על הגבעות האדומות של ג'ורג'יה בניהם של עבדים ובניהם של בעלי עבדים יוכלו לשבת יחד לשולחן האחוזה. (מרטין לותר קינג)
- הבה נצעד יד ביד ולא זה לפני זה. (ויליאם שקספיר)
- אל תשאל: מה המדינה עשתה עבורי?
שאל: מה אני יכול לעשות למען המדינה? (ג'ון פיצג'רלד קנדי)

נספח 2: כרטיס משימה קבוצתית

התוצר

עליכם ליצור תיאור חזותי (תרשים, ציור, קריקטורה, מצגת) שיתאר את היחס בין שני המושגים לדעתכם, בהתייחסות לקטעי המקורות שקיבלתם.

לשם כך:

1. דונו בנקודות שלהלן:

- רעיונות שעולים מתוך המקורות לגבי יחסי הגומלין בין ה"אני" לחברה.
- רעיונות שאתם מסכימים עמם וכאלה שאתם מתנגדים להם.
- בררו ביניכם את יחסי הגומלין המתקיימים לדעתכם בין המושגים "מימוש עצמי" ו"מעורבות חברתית" (יחס של ניגוד, חפיפה, השקה, השלמה וכו').
- האם היחס הזה קבוע ומתאים לכל אחד?

2. הכינו את התיאור החזותי שלכם להצגה על קיר הכיתה.

פצילות חסי' 19:

תן לי יד - יחסי מנהיג ומנהלים

מטרות

- לבחון את יחסי מנהיג-מונהלים בסיטואציות שונות.
- להכיר את דפוס המנהיגות האישי.
- לסייע בגיבוש דפוס מנהיגות המתאים לתפקיד.

עזרים: תמונות של כפות ידיים (נספח 1), מאפייני סגנונות מנהיגות (נספח 2).

שלב א' - במליאה

1. המנחה יאמר למשתתפים שבאופן בסיסי קיימים שני סגנונות מנהיגות: סגנון משימתי וסגנון חברתי. הסגנון המשימתי מעמיד בראש סולם החשיבות את המשימה, את היעדים ואת הבניית הדרך להשגתם. הסגנון החברתי מתייחס קודם כל אל צורכי המונהלים, אל ציפיותיהם ואל הרגשתם. ניתן להציג לפני המשתתפים את טבלת הסגנונות (נספח 2) או לחלק לכל משתתף או לכל זוג משתתפים את הטבלה.
2. המנחה יפזר על הרצפה את התמונות ויבקש מכל משתתף לחשוב על מנהיגים שהוא מכיר (מדריך, מורה, הורים, מנהל, אחר) ואחר כך לבחור תמונה שיכולה לבטא את יחסי מנהיג-מונהלים כפי שהוא מכיר אותם.

שלב ב' - במליאה או בקבוצות

1. כל משתתף יציג את התמונה שלקח ויסביר מהם יחסי מנהיג-מונהג לפי מה שמופיע בתמונה.
2. לחברי הקבוצה מותר לשאול את המדווח שאלה אחת. המדווח לא חייב להשיב על השאלה.
3. חברי הקבוצה ימיינו את התמונות לשני הסגנונות וירשמו ליד כל תמונה את ההסבר של המשתתף שבחר בה.
4. חברי הקבוצה יתכוננו לדיווח במליאה על ההיבטים שעלו בקבוצה.

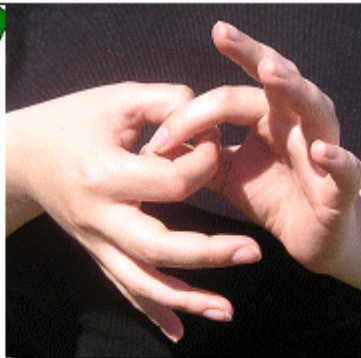
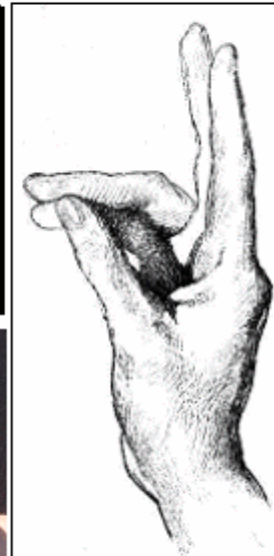
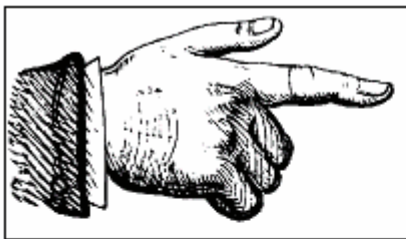
שלב ג' - במליאה

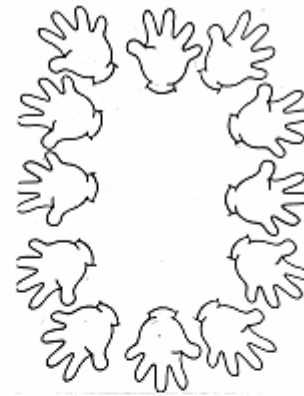
נציג מכל קבוצה יציג את ההיבטים שעלו בקבוצה.

שאלות לדין

1. חשבו על עניין אחד ביחסי מנהיג-מונהג שלא חשבתם עליו קודם והסבירו מה התחדש.
2. איזה סגנון אתם מעדיפים כמנהיגים? מה הרווחים מסגנון זה? מה הסכנות הצפויות בו?
3. איזה סגנון אתם מעדיפים כמונהגים? מה היתרונות ומה החסרונות של סגנון זה?
4. תנו דוגמה למנהיג המנהיג לפי אחד הסגנונות. פרטו.
5. איך עשויים היחסים בין המנהיג למונהג להיות מושפעים מסגנון המנהיגות?
6. שתפו את החברים במשהו אחד שקיבלתם מן הפעילות.

נספח 1: תמונות ידיים





נספח 2: מאפייני סגנון מנהיגות (על-פי Bales)

סגנון חברתי	סגנון משימתי	
מגבש חברתית את הצוות	מיועד לתפקיד מסוים או למשימה מסוימת	1
מגן על הצוות	נותן עצות	2
מעודד, מפייס	מספק מידע	3
מטפח יחסי חברות	מעביר ביקורת	4
מפיג מתחים	מתכנן פעילות	5
מיישב סכסוכים	מארגן את הצוות	6
דואג לשביעות רצון הצוות	מתרכז בהשלמת המשימה	7
מתרכז בהיבטים החברתיים של הצוות	מבקר פעולות לא-נכונות או לא-יעילות	8
מתחשב ברגשות של כל פרט	נוזף בצוות	9
נמנע מלהעיר ולבקר את הצוות	מבקר התנהגות הצוות	10
מנהיג את הצוות לאורך זמן	זמני ומתחלף בהתאם לתפקיד ולאופי המשימה	11

פצילות מס' 20:

מנהיפו - מנהיגות + פו (הדוא)

מטרות: לבחון כמה מיומנויות מנהיגות משמעותיות.

עזרים: 3 כרטיסי משימה קבוצתית (נספח מס' 1), כרטיס משימה "עוד פו" (נספח מס' 2).

שלב א' - קבוצתי

כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה קבוצתית (נספח מס' 1) וכרטיס "עוד פו" (נספח מס' 2) ופועלת בהתאם.

שלב ב' - במליאה

1. דיווח: כל קבוצה מספרת את הסיפור שקיבלה ומדווחת על מיומנות המנהיגות שאפשר ללמוד ממנו.
2. עורכים על הלוח רשימה של מיומנויות מנהיגות.
3. כל קבוצה מציינת מיומנות מנהיגות נוספת שלדעתה חשוב לפתח אצל פו ועל האופן שניתן לעשות זאת. מוסיפים את המיומנות לרשימת המיומנויות שעל הלוח.
4. כל אחד מתבונן ברשימת מיומנויות המנהיגות המוצגת על הלוח ובוחר את המיומנות הנראית לו חשובה ביותר.
5. כל אחד משתף את המליאה במיומנות שבחר ומנמק את בחירתו.
6. לגבי כל אחת מהמיומנויות דנים בשאלה האם היא מולדת או שניתן לרכוש אותה, וכן דנים בשאלה מתי ניתן להשתמש במיומנויות אלה ולשם מה.
7. כל משתתף מציין דבר אחד שהתחדש לו בפעילות זו.
8. כל משתתף מדגים דבר מה שיוכל ליישם מהנלמד בפעילות.

נספח 1: כרטיס משימה קבוצתית

א'

הנה הוא פו הדוב, הנה הוא נגרר ויורד מן המדרגות ירוד וטפוח בקדקודו, טפח טפח טפח, מאחורי כריסטופר רובין. לדעתו זוהי הדרך היחידה לרדת במדרגות, אך לפעמים נדמה לו שהיה מוצא גם דרך אחרת לו היה יכול לעמוד רגע קט ולהרהר בדבר...

- פו יורד במדרגות באופן שבו התרגל לרדת במדרגות. תארו באיזה אופן פו יורד במדרגות.
- תנו דוגמה לדברים שאתם עושים אותם מתוך הרגל ואינכם בוחנים את מידת נחיצותם או את מידת יעילותם. נסחו תכונה של מנהיג שאפשר ללמוד מן הקטע.

ב'

ידעתי - אמר פו והניד בראשו. אם כן, שלום. עליי ללכת... אם כן, שלום! עליי ללכת. אז התחיל זוחל ויוצא מתוך המאורה, נאחז בכפות רגליו הקדמיות ודוחק בכפות רגליו האחוריות, עד שנשתררב קצה חוטמו החוצה, ואחריו אוזניו.... ואחריהן כפות רגליו הקדמיות... ואחריהן כתפיו... ולבסוף - - הוי, הצילו, קרא פו, מוטב שאחזור. עסק ביש, קרא פו, עליי לצאת מכאן ויהי מה. גם זאת וגם זאת לא אוכל- אמר פו- הוי צרה! הצילו!!

...אין זה, אמר פו ברוגזה, אלא משום שהפתח אינו רחב למדי.

אין זה בא - אמר השפן בפנים זעופות - אלא משום אכילה גסה. עוד קודם לכן חשבתי - אמר השפן - שאחד משנינו מרבה באכילה...

- מהי לדעתו של פו הסיבה שבגללה נתקע בפתח המאורה?
- מהי הסיבה לדעתו של השפן?
- מה ההבדל בין שתי הסיבות?
- איזו סיבה מאפשרת הצעת פתרון לבעיה?
- נסחו תכונה מנהיגותית לפתרון בעיה שניתן ללמוד מן הקטע.

ג'

חזרזיר, החלטתי.

מה החלטת, פו?

החלטתי לתפוס פיל נפיל....

אבל איך נעשה זאת?

הרעיון הראשון שעלה על לבו של פו היה לחפור בור עמוק עמוק, כדי שהפיל נפיל יעבור לידו ייפול לתוכו - -

- -

מה המאכל החביב עליהם, על פילנפילים?

- - -

בלוטים, נדמה לי. מה דעתך? ...

דבש - אמר חזרזיר כשהוא שקוע בהרהורים כאילו כבר מנוי וגמור עמהם לשים דבש - אני אחפור את הבור ואתה תלך בינתיים להביא את הדבש.

- -

בינתיים הקיץ חזרזיר משנתו, הקיץ ואמר לעצמו... מה צורה יש לו לפילנפיל? האם חיה רעה הוא? האם הוא נענה לקול שריקה? ואיך הוא נענה? ... אך תשובה לכל השאלות הללו לא מצא... ובעוד שעה עתיד הוא לראות פילנפיל זו בפעם הראשונה בחייו.

קם ויצא לדרך... כשהגיע לבור בטוח היה שיש בו פילנפיל, שכן במו אוזניו שמע מישהו מפלפל שם בתוך הבור.

. . כיוון שהיה כל כך קרוב לבור, רצה לראות מה צורה יש לו לפילנפיל. לכן זחל אל שפת הבור והציץ לתוכו.

כל אותה שעה התאמץ ויני פו לחלץ את ראשו מתוך צנצנת. הוא ניסה להטיחה בדבר מה, אך כיוון שלא ראה דבר לפניו - לא הצליח. ניסה לטפס ולהיחלץ מן הפח, אך כיוון שלא ראה אלא את הצנצנת - לא יכול היה למצוא את הדרך.

הצילו, הצילו, צווח חזרזיר, פילנפיל, פילנפיל איום ונורא! ונשא את רגליו ונס מנוסת בהלה, כשהוא צווח ומצווח בלי הרף...

פתאום פרץ כריסטופר רובין בצחוק. והוא צחק ... וצחק....ולא חדל לצחוק... עודנו צחק והנה: טח! ניטח ראשו של הפילנפיל בשורש האילן. הצנצנת נשברה לרסיסים וראשו של פו השתרבב החוצה...

מטרתם של פו וחזרזיר הייתה לתפוס פילנפיל.

- מדוע התקשו פו וחזרזיר להשיג את המטרה?
- אילו לקחים ניתן להפיק מסיפורם של פו וחזרזיר?
- נסחו תכונה מנהיגותית שאפשר ללמוד מן הקטע.



נספח 2: כרטיס "עוד פו"

לדעתכם, אילו מיומנויות נוספות של מנהיגות חשוב לפתח אצל פו?
הציעו דרך יצירתית לעשות זאת.
התכוננו להציג את התכונות בציור או בכל דרך אחרת.

פצילות מס' 21:

הנעה בהנאה - כיצד להניח

מונהלים

מטרות

1. להכיר בכך שיש סוגים שונים של הנעה (מוטיבציה).
2. לבחון דרכים שונות להגברת מוטיבציה בהתאם לאופיים של האנשים.
3. להתנסות בהתאמת דרך ההנעה לאופי האדם המונע.

עזרים

- כרטיסי דמויות (נספח מס' 1).
- פריסת כוחות המוטיבציה (נספח מס' 2).

שלב א' - קבוצתי

למנחה: יש לבחור את כרטיסי הדמויות על-פי שיקול דעתך, בהתאמה לאופי הקבוצה.

המליאה מתחלקת לקבוצות לפי מספר הדמויות שהמנחה בחר. כל קבוצה מקבלת כרטיס דמות ומתבקשת להציע דרכים שבהן ניתן להגביר את המוטיבציה לעשייה אצל הדמות שקיבלה, ולציין אילו תפקידים כדאי להטיל עליה.

שלב ב' - במליאה

מחלקים למשתתפים את פריסת כוחות המוטיבציה.
 כל קבוצה קוראת בקול את כרטיס הדמות שלה ומספרת כיצד היא מציעה להעלות את רמת המוטיבציה של הדמות ואיזה סוג תפקידים היא ממליצה להטיל על אנשים מטיפוס זה.
 המשתתפים בוחנים את הדברים ומאשרים את הדמות בדף פריסת כוחות המוטיבציה.
 בתום הסבב, אפשר לבקש מן המשתתפים להציע דרכים נוספות להעלאת מוטיבציה לפי הטיפוסים השונים של הדמויות.
 אפשר לבקש מן המשתתפים לשתף את המליאה ולספר מניסיונם האישי על הדרך שבה ניתן להגביר מוטיבציה בהם עצמם.

למנחה: חשוב לציין שבני אדם הם טיפוסים מורכבים - יתכן שבאדם אחד יהיו כמה מאפיינים. מודעות לדרכים שונות להגברת מוטיבציה תביא את המנהיג להיות ערני ולאבחן את הדרכים השונות להגברת המוטיבציה של האנשים שבסביבתו.

נספח מספר 1: כרטיסי דמויות

דמות מספר 1

העולם מעניין,

העולם מסקרן,

הציפור, גם הפרח, אפילו הקיר.

תנו לי,

תראו לי,

זה כל כך חשוב לי,

שואל,

מסתכל

ורוצה להכיר...

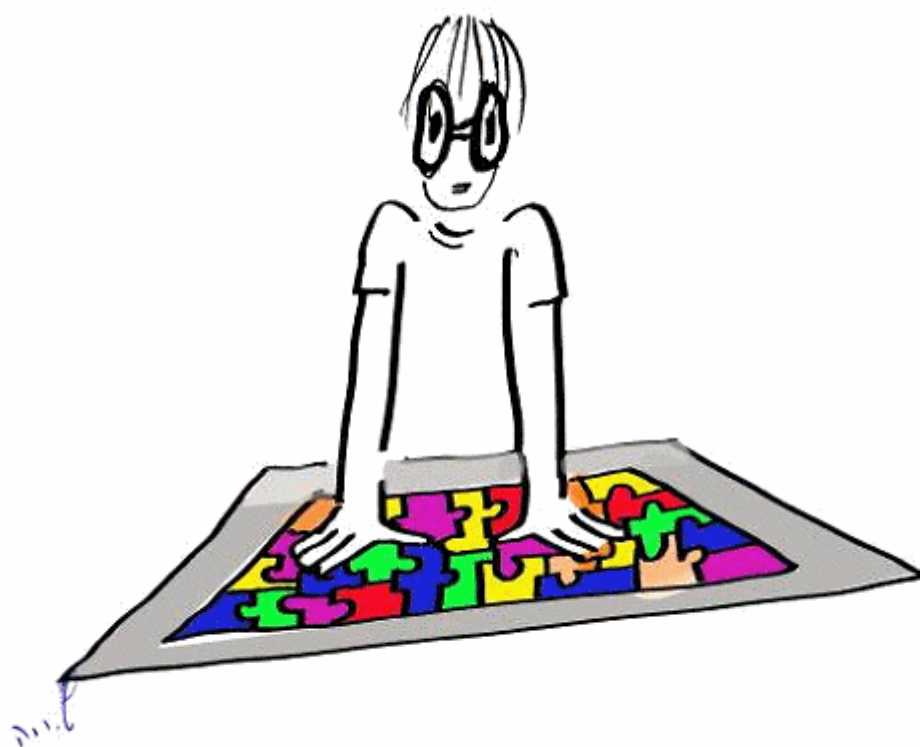


כיצד אפשר לפתח מוטיבציה בדמות זו?

דמות מספר 2

אם ציירתי או צבעתי
או סידרתי את החדר,
ואתם כלום לא אמרתם,
איך אדע אם זה בסדר?

מתבונן ולא יודע
והראש מתחיל לכאוב,
לא אמרו לי שום דבר,
איך אדע אם רע או טוב?



כיצד ניתן לפתח מוטיבציה בדמות זו?

דמות מספר 3

אעשה כל דבר,
לא אציק, לא אפריע,
רק תבטיחו שבסוף
תעניקו לי גביע.



כיצד ניתן לפתח מוטיבציה בדמות זו?

דמות מספר 4

אני אוהד את מכב"י
 ואוהד של בית"ר
 וגם קצת את ברסה
 (האם זה מותר?)
 מתנדב בהגנת הטבע
 ושומר על הפרחים
 ובנוער לנוער
 קצת עוזר לפרחחים,
 מתלבש כמו שלמה ארצי -
 מתאים על"י בול,
 תסתכלו איך התלבשתי -
 אני ממש קול.



כיצד ניתן לפתח מוטיבציה בדמות

דמות מספר 5

אני המנהיג,

אני המלך,

אני המוח.

יותר מהכול - חשוב לי הכוח.

חשובה לי עוד יותר מזה, תדעו לכם, סמכות,

וזה יוצר אצלי בפנים מן אופי של קשיחות.

כי מגיע לי הכול,

אני נסיך הכתר,

מכף רגל ועד ראש

וגם את כל היתר



כיצד ניתן לפתח מוטיבציה בדמות זו?

דמות מספר 6

תנו לי לעבוד לבד, תעזבו כבר את החדר,
ואני טיק טק - לבד - אסיים מייד (בלי נדר).
גם פרויקט גם משימה, לא חשוב באיזה היקף,
אעבוד לי לבד ויהיה לי כיף,
ובנוסף, על בטוח, אצלי במגירה,
תהיה עוד מעט תעודת הוקרה...



כיצד ניתן לפתח מוטיבציה בדמות זו?

דמות מספר 7

רבותי, הכי חשוב לי -
להיות עם חברים,
ולא חשוב לי אם הולכים
או אם עומדים או אם חוזרים.
כי חברים זה טוב לנפש,
זה מה שכולם אומרים.



כיצד ניתן לפתח מוטיבציה בדמות זו?

נספח מספר 2: פריסת כוחות המוטיבציה והמאפיינים של

כוחות אלה

הכוח: הצורך להשתייך

מאפייני התנהגות: לאדם חברותי יש חברים רבים, הוא אוהב להיות חלק מקבוצה. הוא בה בעת אחד מן הקבוצה ומנהיג בקבוצה. חברות יכול לבוא לידי ביטוי באופן חיובי - פופולריות, ובאופן שלילי - הצטרפות לכנופיות, קריאת תגר על סמכות.

תכונות הדמות: בעל ביטחון עצמי, בעל כושר ביטוי, בעל חוש הומור, פופולרי, אינו אוהב להיות לבד, נהנה מעבודה בקבוצה, מונע על-ידי חברים, ידידותי.

מה נדגיש בפנייה אליו? מעניינים אותו אנשים - נציע לו הצעות שקשורות בפעילות עם אנשים.

הכוח: אוטונומיה - הצורך בעצמאות

מאפייני התנהגות: האדם האוטונומי מעדיף לעבוד על פרויקטים באופן עצמאי. הוא אינו אוהב להשתתף בעבודות קבוצתיות, אוהב להחליט לבד ולעבוד לבד. בדרך כלל מעריכים ומוקירים אותו מאוד.

תכונות הדמות: קולט במהירות חומר חדש, עובד ביעילות, בעל זיכרון טוב, בעל כושר ביטוי, סקרן מאוד, נהנה מעבודה עצמאית.

מה נדגיש בפנייה אליו? נציע לו פרויקטים, ניתן לו תפקיד שצריך לבצע במהירות וביעילות, שיקנה לו כוח, חשוב שנזכור שחשובים לו פרסים ויוקרה.

הכוח: סטטוס - הצורך להיות חשוב (סטטוס חברתי הוא מיקומו של האדם במבנה החברתי בהקשרים שונים - במשפחה, בבית-הספר, בין החברים וכו').

מאפייני התנהגות: ילדים ומבוגרים מונעים על-ידי רצון לסטטוס, הדימוי העצמי שלהם קשור לדעותיהם של אחרים. ילד (וגם מבוגר) המונע על-ידי סטטוס חברתי להוט להשביע את רצון האחרים ורגיש מאוד לביקורת. הוא חושש לגרום אכזבה או צער לאחרים.

תכונות הדמות: חושש מכישלון, רגיש לביקורת, זקוק לשבחים, מרבה לדרוש אישור ועידוד, מונע על-ידי חברים, ביקורתי, נוטה לביקורת עצמית.

מה נדגיש בפנייה אליו? נדאג לשבח אותו, להעניק לו פרסים, לתת לו תפקידים שיעניקו לו יוקרה ומעמד חברתי גבוה.

הכוח: סקרנות - הצורך לדעת

מאפייני התנהגות: אדם סקרן זקוק ללמידה וצמא למידע חדש. הסקרנות אינה מוגבלת לתחום מומחיות כלשהו, הוא נהנה ללמוד על כל נושא. הוא סקרן מאוד, שואל ללא הרף, נהנה לחקור באופן לא רשמי נושאים המעניינים אותו, מעוניין להשיג מידע חברתי, אישי ומקצועי.

תכונות הדמות: מגלה התלהבות בתחומי עניין שונים, קורא נלהב, בעל ידע כללי רחב, בעל זיכרון טוב, נהנה מעריכת ניסויים, שואל שאלות, נהנה לפתור בעיות, מתנדב.

מה נדגיש בפנייה אליו? פרויקטים הדורשים ידע, פרויקטים שבהם צריך להשיג מידע או לארגן ידע מחדש.

הכוח: אגרסיביות (תקיפות) - הצורך לעמוד על שלך

מאפייני התנהגות: חשוב לדעת שתקיפות אינה בהכרח שלילית או מזיקה. תקיפות יכולה להיות חיובית (מנהיגות, אסרטיביות) או שלילית (בריונות, איום) אנשים תקיפים מוכנים להתעמת עם מה שנתפס בעיניהם כחוסר צדק או כחוסר הוגנות. העימותים עשויים להיות הולמים חברתית, כגון: ויכוח או עמידה על זכויות, או בלתי הולמים, כגון: התגרות, הפרעה או מריבות. אנשים תוקפנים מעוניינים בהרחבת טווח ההשפעה ורוצים שרגשותיהם ודעותיהם יזכו להכרה.

תכונות הדמות: בעל דעות מוצקות, מעוניין באחריות ונהנה ממנה, נוטה לווכחות, קורא תגר על סמכות, מתלונן, בעל יכולת שכנוע רבה, מהיר חמה (מתרגז מהר).

מה נדגיש בפנייה אליו? ניתן לו תפקידים שבהם אין מקום לפשרות ולוויתורים. תפקידים המקנים כוח ויוקרה.

הכוח: הצורך בשליטה

מאפייני התנהגות: אדם שיש לו צורך חזק בכוח, שחשובה לו מאוד השליטה וההשפעה (כהשקפת עולם). אנשים השואפים לכוח עשויים להיות בעלי דימוי עצמי גבוה מאוד או חלש מאוד, הצורך בכוח ינבע מתחושת ביטחון או מתחושת חוסר אונים. אנשים המונעים על-ידי כוח מקבלים על עצמם אחריות וסמכות.

תכונות הדמות: נהנה משליטה, מעורב תכופות במאבקי כוח ובוויכוחים, בעל איכויות הנהגה, בטוח בעצמו, אמיץ, החלטי, ישיר, עצמאי, תחרותי, בעל כושר התמדה, עקשן.

מה נדגיש בפנייה אליו? משימות שיעניקו לו כוח, פרסים ויוקרה.

הכוח: הכרה - הצורך באישור

מאפייני ההתנהגות: הכישלון אינו מעניק להם השראה, הם אינם מונעים בכוח הכישלון אלא בכוח ההכרה בהישגיהם ובמאמציהם. הצורך שלהם להכרה גדול יותר משל אחרים (כשאתם נכנסים אליהם הביתה, תוכלו לראות תעודות יוקרה או גביעי זכייה בתחרויות מונחים במקום בולט לעין)

תכונות הדמות: אופטימי, בטוח בעצמו, פעלתן, מונחה מטרה, יעיל, תחרותי מאוד, רגיש, מתאכזב בקלות.

מה נדגיש בפנייה אליו? שבח ופרסים.

הכוח: השתייכות - הצורך להיות בקשר ולהשתייך

מאפייני ההתנהגות: לאדם המונע על-ידי צורך ההשתייכות יש צורך חזק להיות בקשר עם אחרים, עם ארגונים, עם תנועות ועם מוסדות. הוא צובר כוח רב מן ההשתייכות ומתחושת השייכות והזהות (הוא ילבש חולצה של מועדון ספורט, כובע של מועדון ספורט וכד'). ילדים המונעים על-ידי צורך ההשתייכות מחפשים תכופות אחר אישורם של בוגרים ואחר קשר עמם.

תכונות הדמות: מחפש ומפגין זהות קבוצתית, רגיש לצורכי אחרים, בעל כישורים לעורר מוטיבציה, חושש מדחייה, זקוק לתשומת לב, מעריך מודלים לחיקוי, אוהב לעזור, משתף פעולה, רגיש לאי-הסכמה, צייתן, מרבה להתנדב.

מה נדגיש בפנייה אליו? ניתן לו לעבוד בקבוצה עם ילדים אחרים, נקפיד לעודד ולשבח אותו.

פצילות מס' 22:

אופטימיות ונחישות – שירים

במנהיגות

מטרה

להכיר בצורך בנחישות ובאופטימיות כחלק ממאפייני המנהיגות.

עזרים: כרטיס משימה אישי, קטעי פזמונים כמספר המשתתפים (נספח 1).

שלב א' - אישי

כל משתתף מקבל כרטיס משימה.

כרטיס משימה אישית

- לפניך קטעי פזמונים.
- עיין בקטעים.
 - עליך לבחור אחד מן הקטעים ולנמק את הבחירה. אפשר לנמק מהיבטים שונים.
 - במה הקטע שבחרת מייצג דמות של מנהיג ובמה הוא סותר דמות זו?

שלב ב' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לקבוצות.

1. כל משתתף מציג בפני הקבוצה את הקטע שבחר, מנמק את בחירתו ומסביר במה קטע זה ממחיש דמות של מנהיג ובמה הוא סותר דמות זו.
2. הקבוצה בוחנת את ההיבטים השונים של המנהיגות המופיעים בשירים שבחרו חברי הקבוצה וממיינת אותם לפי תחומים (תכונות, תפקידים וכו').
3. הקבוצה מתכוננת לדיווח במליאה.

שלב ג' - במליאה

דיווח של הקבוצות.

שאלות לדיון

- מהו ההיבט המשמעותי ביותר של המנהיג או של המנהיגות שהקטעים מתייחסים אליו? נמקו.
- באיזה אופן מתחברים היבטים אלו למנהיגות שלכם כמנהיגי נוער או כמנהיגי ילדים?
- במרבית הקטעים המנהיג נושא עיניו אל העתיד - למה הכוונה לדעתכם?
- האם רק המנהיג נושא עיניו אל העתיד או כל הקבוצה?
- מה צריך לעשות כדי להגיע למקום שאליו נושא המנהיג את עיניו?
- באחד הקטעים נאמר:
"כבר שבוע שאני פוחד ללכת
וצובע את הבוקר בשחור"
- איך לדעתכם הקטע הזה קשור למנהיגות?
- האם מנהיג יכול להרשות לעצמו מצב רוח כזה?
- הציעו דרכים להתמודד עם מצב רוח כזה ולהיחלץ ממנו.
- מה קיבלתם בפעילות?

נספח 1: קטעי פזמונים

הולך קדימה <u>אביב גפן</u> <u>מילים ולחן: אביב גפן</u> הולך קדימה, הולך מהר, פשוט החלטתי שאני כבר לא עוצר. הולך קדימה, לא מתייאש, אם לא אביט אולי אפסיק כבר להתבייש. הולך קדימה	הבלוז <u>היהודים</u> <u>מילים ולחן: תום פטרובר</u> כבר שבוע שאני פוחד ללכת וצובע את הבוקר בשחור. מבוהל מדי פותח את הדלת, היי, אני מת מקור. כבר שכחתי מה זה להביט קדימה ושקעתי בתמונות שמאחור, כשכולם רצים, מתים כבר להגיע, אני עומד בתור.	לקום ולעמוד <u>חיים משה</u> <u>מילים ולחן: יאיר גורן</u> צריך לקום ולעמוד, הזרם הוא חזק. צריך ללכת הלאה, לקראת מחר חדש. נכון שזה לא קל בכלל, אבל עוד יש תקווה. תמיד בא משהו אחר, ואז הכול עובר.
מחר יקרה לי משהו טוב <u>שרון הולצמן</u> <u>מילים ולחן: שרון הולצמן</u> העולם צלול כמעטין נובע ואור נדיב עולה מהבתיים, אז אל תניחי לי להרים ידיים כשהכאב הזה בפנים. - - - מחר זה יקרה לי משהו טוב, אני אדע שזה גבוה, אבל		משימה אישית לפניך קטעי פזמונים. עליך לבחור אחד מן הקטעים. נמק את הבחירה. באיזה אופן קשור השיר למנהיגות?

		ארגיש את זה קרוב. מחר זה יקרה לי משהו טוב, משהו טוב.
העולם כדרכו נוהג <u>עוזי חיטמן</u> מילים ולחן: <u>עוזי חיטמן</u> אם בעולם היה רק לבן מבלי שיהיה בו צבע שחור, אם הכיוון היה רק קדימה מבלי שנפנה מבט לאחור - כי אז מעולם לא היינו יודעים כיוון.	לא מוותר <u>שריף</u> מילים: <u>דוד חלפון</u> לחן: <u>תומר חן</u> לא מרים ידיים, לא מרים, גם אם השמיים עלי נופלים. אוחז בתקווה, אוחז באהבה, בכל בוקר יש התחלה חדשה. לא מרים ידיים, לא מרים, האמונה היא גשם בימים סוערים. רואה את האור בקצה המנהרה, אחרי לילה אפל השמש מפציעה.	לכול זמן <u>אריק איינשטיין</u> מילים: <u>אריק איינשטיין</u> לחן: <u>מיקי גבריאלוב</u> עת לשמור על מה שיש ועת לרוץ קדימה, עת לנצור את כל האש ועת לשכוח אמא. עת לרצות להיות לבד ועת להיות ביחד, עת להיות כמו אחד ועת לדעת פחד.

פרק רביעי: תקשורת ויחסי גומלין



פעילות לשלב בסיסי בהכשרה (עופרים)

פצילות מס' 23:

אם מסע בן אלף מילין מתחיל

בצד אחד

הפעילות לקוחה מתוך החוברת: **האתגר - לחנך!**, הנמצאת במלואה באתר מינהל חברה ונוער, בקטלוג הפרסומים

מטרות

- לבחון את הציפיות של המשתתפים ולתאם בין הציפיות השונות כדי ליצור בסיס משותף.
- להכיר בחשיבות עריכת תיאום ציפיות כבסיס לקבלת החלטות, לתכנון משותף ולגיבוש הקבוצה.
- ליצור כללי עבודה שיסייעו להגיע למטרות שהוצבו.

עזרים: שמיניות בריסטול צבעוני כמספר המשתתפים, לורדים צבעוניים כמספר המשתתפים, כמה זוגות מספריים, כרטיס שאלות (נספח).

שלב א' - אישי במליאה

המשתתפים יושבים במעגל.

המנחה כותב על הלוח שאלות מספר מכרטיס השאלות (נספח).

כל משתתף מקבל שמינית בריסטול, מניח עליה את כף רגלו (עם או בלי הנעל...) ומשרטט מסביבה קו בלורד צבעוני.

כל משתתף בוחר שאלה אחת מהשאלות הכתובות על הלוח וכותב את התשובה באותיות גדולות על גבי "כף הרגל" שלו (אין לרשום שם על כף הרגל המשורטטת).

שלב ב' - במליאה

מבקשים מכל המשתתפים להניח את "כפות הרגליים" שלהם על הרצפה, כאשר כף הרגל פונה בכיוון השעון, ולאחר מכן להסתובב בחדר ולקרוא את מה שכתוב על גבי כפות הרגליים האחרות. לחלופין - אפשר לתלות את כל כפות הרגליים על קירות החדר בגובה העין (אפשר לבלבל את סדר כפות הרגליים כדי שלא יזהו את הכותב).

מי שסיים את הקריאה חוזר ויושב במקומו.

בסבב: מבקשים מכל משתתף להגיב, לשאול או להתייחס למשהו שאחר כתב.

מתבוננים בכפות הרגליים וממיינים אותן: מאחדים כפות רגליים שיש בהן דברים דומים, מציבים במרכז כפות רגליים שכתובים בהן דברים שונים או מנוגדים כלפי אותו נושא ועורכים דיון. בהתאם לכתוב, רושמים תיאום ציפיות ודרך פעולה להשגת מטרות הקבוצה.

סיכום במבט על הפעילות

- מדוע חשוב לערוך תיאום ציפיות?
- מה תפקידו של תיאום הציפיות? (כאן יש להבהיר שאם אין מתאמים ציפיות, יש לכל הפחות ליזום מהלך של הבהרת ציפיות - להסביר את ההבדל ביניהם).
- מתי לדעתכם ראוי לערוך פעילות של תיאום ציפיות? (בתחילת שנה, לפני כל פעילות שוברת שגרה - פנים או חוץ בית-ספרית: הרצאה, הצגה, סיור, טיול וכו').
- האם אתם מכירים דרכים נוספות לתיאום ציפיות? (המנחה ירשום את ההצעות על הלוח, המשתתפים יבחנו אם הן עונות על מטרות הפעולה, ויכתבו אותן לעצמם. בהצעות אלו יוכלו להשתמש לצרכים שונים. המשחק עם כפות הרגליים יכול גם הוא להיות טוב לצרכים שונים - תלוי בשאלות. למשל - לפעילות היכרות).

פצילות מס' 24:

חמין fe ציפיות

הפעילות לקוחה מתוך החוברת: **האתגר - לחנך!**, נמצאת במלואה באתר מינהל חברה ונוער, בקטלוג הפרסומים.

מטרות

- לבחון את הציפיות של המשתתפים מן הפעילות הקבוצתית ולתאם בין הציפיות השונות כדי ליצור בסיס לעבודה משותפת.
- להכיר בצורך לערוך תיאום ציפיות כבסיס לקבלת החלטות, לתכנון משותף ולגיבוש המשתתפים.

עזרים: אורז, שעועית אדומה, עדשים, שעועית לבנה, מיכלים שקופים של 500 גרם (כמו מיכלי החומס בסופרמרקט) פי שלושה ממספר הקבוצות, כפיות חד-פעמיות כמספר המשתתפים. למנחה: ניתן לגוון בחומרי ה"חמין", אך רצוי שיהיו בגודל שונה ובצבעים שונים.

הכנה מוקדמת

מכינים עבור קבוצה שלושה מיכלי פלסטיק שקופים של 300 גר', על אחת כתוב "אני", על השנייה "הקבוצה", על השלישית "המנחה" או "המורה". מכינים ערכות כמספר הקבוצות. בכל ערכה שקית אורז, שקית שעועית לבנה, שקית שעועית אדומה, אפונה יבשה, עדשים, גריסי פנינה, אבנים קטנות וכו' (כ- 300 גר' בכל שקית).

שלב א' - במליאה

המנחה יודיע למשתתפים מהי משמעותו של כל מרכיב. לדוגמה: עדשים - שיתוף פעולה; אורז - התמדה; שעועית לבנה - רלוונטיות של הנושא; שעועית אדומה - עמידה בכללים. המנחה יכול להחליט על חומרים אחרים לחמין ועל נושאים אחרים לתיאום הציפיות.

שלב ב' - קבוצתי במליאה

המשתתפים מתחלקים לקבוצות בנות 4-5 משתתפים. כל קבוצה מקבלת ערכה ובה רכיבים לחמין, 3 מיכלי פלסטיק שקופים וכפיות לחברי הקבוצה.

1. חברי הקבוצה יושבים במעגל ומניחים במרכז את החומרים לחמין. כל משתתף מקבל שלוש כוסות: "אני", "הקבוצה", "המנחה".

2. המנחה מבהיר שכל מה שקורה בפעילות הקבוצתית במהלך השנה הוא חמין של חומרים, והרכב החומרים הוא המשמעותי.
3. המנחה שואל את המשתתפים מהם המרכיבים המשפיעים על הפעילות הקבוצתית (למשל שיתוף פעולה, התמדה, רלוונטיות של הנושא, עמידה בכללים) ומכריז בכל פעם על רכיב אחר.
4. כל משתתף מניח את החומר (אורז, שעועית אדומה, שעועית לבנה וכד') בכל אחת מן הכוסות על-פי מידת ההשפעה והקשר שיש לגורם הזה על - המנחה, הקבוצה או ה"אני". לדוגמה: עדשים מייצגות שיתוף פעולה - כפית אחת עדשים במיכל שעליו רשום "אני" ושלוש כפיות עדשים במיכל שעליו רשום "מנחה" וכן הלאה.
5. בתום הקראת הנושאים, בוחנת הקבוצה באילו כוסות מצויה כמות החומרים הגדולה ביותר (אני, הקבוצה, המנחה) ואילו חומרים יש בה. הקבוצה מנסה להגיע להסכמה לגבי כמות החומרים הנדרשת בכל כוס (לדוגמה - מי מושפע (נהנה) משיתוף פעולה ומי משפיע/ יוצר שיתוף הפעולה).
6. הקבוצה תתכונן לדיווח ולדין במליאה.

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מציגה את מפת הציפיות שלה לגבי אופי הפעילות במהלך השנה, כפי שבאה לידי ביטוי בכוסות.

שאלות לדין:

- מה אפשר ללמוד מהתבוננות בכוסות השונות על הדברים החשובים לקבוצה?
- מה אפשר לעשות כדי להקטין את הפערים בין הקבוצות, אם יש כאלה?
- במי תלוי המימוש של הציפיות האלה?
- מה עלינו לעשות כדי לממש אותן?
- עד כמה תיאום הציפיות חשוב בעיניכם? מדוע?

הערה: כאשר מספר המשתתפים קטן, אפשר לערוך את המהלך כולו במליאה.

למנחה: קישורים להפעלות נוספות לתיאום ציפיות באתר המינהל:

תיאום ציפיות

תיאום ציפיות אפשרות חלופית

תיאום ציפיות בטבלה. חשוב להראות למשתתפים ולהסביר את ההבדל בין תיאום ציפיות זה לבין תיאומי ציפיות אחרים.

פעילות לתיאום ציפיות בין חברי קבוצה - יש להבהיר שתיאום ציפיות זה אינו עוסק בתכנים ובנוהלי השתלמות אלא ביחסי הקבוצה בינה לבין עצמה בלבד.

פצילות מס' 25:

שפת הארץ כאמצעי לזיכרון

תקשורת בין-אישית

מטרות

- ללמוד להבין את כוונת הדובר גם דרך הבעות ותנועותיו.
- ללמוד כיצד יכולה מודעות לשפת הגוף לסייע בתקשורת בין-אישית.

עזרים: אמצעי צילום והקרנה של סרט, קטע של סרט עם משתתפים אחדים. כדאי להציע 2-3 סרטים.

שלב א' - במליאה

המנחה יבחר קטע מסרט טלוויזיה, ידמים את פס הקול ויבקש מהמשתתפים לצפות בהבעות הפנים, בתנועות הידיים, בתנועות העיניים ובתנועות גוף אחרות של המשתתפים בסרט. כל משתתף ירשום את השערותיו לגבי הדמויות ולגבי מערכת היחסים שלהן עם הדמויות האחרות. עליו לרשום על סמך מה שיער את השערותיו: אילו הבעות, תנועות והתנהגויות לימדו אותו על הרגשות, המחשבות ומערכות היחסים (אפשר שכל משתתף יתבונן באחת הדמויות וירשום את מסקנותיו לגביה).

לאחר חמש עד עשר דקות צפייה, יעצור המנחה את הסרט וישמע מהמשתתפים את מסקנותיהם.

שלב ב' - במליאה

המשתתפים יצפו שנית בקטע שנבחר. כל משתתף יבחן את השערותיו לגבי הדמות שבה התבונן - עד כמה שיקפה שפת הגוף את המלל?

שאלות לדיון

- מה תרמה שפת הגוף לתקשורת בין הדמויות?
- האם בשפת הגוף נאמר דבר מה שלא נאמר בשפה המילולית?
- מה תרם פס הקול להתרשמותנו? מה הוסיף? מה שינה?
- כיצד יכולות ערנות לשפת הגוף ומודעות לה לסייע לנו בתקשורת?

- כיצד התבוננות בשפת הגוף יכולה לסייע לך בהבנת הזולת?
- מהם יתרונותיה של שפת הגוף על פני השפה המילולית בתקשורת הבין אישית (רגשות כגון כעס הנובע ממצוקה משתקפים בשפת הגוף ועוד).

פצילות מס' 26:

חשיבות ההקשר בתקשורת בין-אישית

לפניכם שתי פעילויות הלקוחות מאתר מינהל חברה ונוער.

פעילות ראשונה: מקשיב, לא מקשיב

מטרה: להכיר סוגי הקשבה (הקשבה פעילה, הקשבה חלקית, חוסר הקשבה) ולהתנסות בהם.

עזרים

כרטיסי משימה קבוצתית
שלושה כרטיסי הנחיות לסוגי קשב שונים (כל קבוצה מקבלת סוג אחד. רצוי שהמליאה תתחלק לשש קבוצות לפחות).
כלי כתיבה
טבלת ניתוח קשב (נספח 1)

שלב א' - קבוצתי

המשתתפים מתחלקים לקבוצות בנות 4-5 חברים.
כל קבוצה מקבלת רשימה של מאפיינים של סוגי קשב שונים (סוג שונה לכל קבוצה) וכרטיס

כרטיס משימה קבוצתית

1. קראו את רשימת המאפיינים שלפניכם.
2. חברו אירוע (המבוסס על דו-שיח) המתאר את סוג ההקשבה שקיבלתם ברשימה. השתמשו במרב המאפיינים.
3. התכוננו להציג את האירוע בפני המליאה בלי לגלות באיזה סוג של הקשבה מדובר.

משימה.

שלב ב' - במליאה

כל קבוצה תציג את האירוע שהכינה.

שאלות לדיון

- אילו סוגי הקשבה, לדעתכם, הופיעו כאן? תנו שם לכל סוג.
- איזה סוג של הקשבה שכיח אצלכם? מדוע?
- איזה אירוע משקף את ההקשבה הטובה ביותר, לדעתכם?
- אילו מיומנויות הקשבה צריך ללמוד וליישם, לדעתכם, כדי לעבור מהקשבה חלקית להקשבה פעילה?

הנחיות לחוסר הקשבה

- אל תמקד את תשומת לבך באדם שמשוחח אתך ובדברים שהוא אומר, התרכז בדברים שתראה להשיב לו.
- הפגן את חוסר התעניינותך בתנוחתך. למשל: אם אתה יושב, אל תטה את ראשך לעבר האדם המדבר.
- אם אתה מתנגד לדברי האדם שמולך, אמור זאת מיד.
- התפרץ לדברי בן שיחך אם אינך מסכים לדבריו. אין צורך לבדוק אם הבנת את כוונותיו, ואינך חייב כלל להגיב על דבריו.
- שנה את הנושא כשיש הפסקה קצרה בשיחה ונצל את ההזדמנות כדי לעבור לעניין חדש שאין לו שום קשר לנושא שעליו דיבר האיש.
- שפוט את האדם שמשוחח אתך ואל תתייחס לגופו של עניין.

הנחיות להקשבה חלקית

- רכז את תשומת לבך באדם שמשוחח אתך ובדברים שהוא אומר, אך חשוב גם על הדברים שתראה להשיב לו.
- הפגן את התעניינותך בתנוחתך, אך מפעם לפעם נסה להראות לו שעליו לקצר את דבריו, אמור, למשל: "נו, הבנתי כבר".
- הראה שאתה מקשיב על-ידי תגובות, כגון: "נו, נו", בשעה שהאיש מדבר.
- אל תשסע כל הזמן את דברי בן שיחך אף אם אינך מסכים לדבריו. אל תבדוק אם הבנת את כוונותיו, אל תשאל שאלות ואל תעיר הערות בנוגע לדבריו.
- אל תשנה את הנושא, אך אם יש הפסקה קצרה בשיחה, נצל את ההזדמנות כדי להביא הדגמה מניסיוןך האישי בעניין.

- אל תשכח לספר לאדם שמשוחח אתך איך זה אצלך.

הנחיות להקשבה מלאה

- רכז את תשומת לבך באדם שמשוחח אתך ובדברים שהוא אומר, ולא בדברים שתרצה להשיב לו.
- הפגן את התעניינותך בתנוחתך. למשל: אם אתה יושב, הטה את ראשך לעבר האדם המדבר.
- הראה שאתה מקשיב על-ידי תגובות שקטות, כגון: "הו" או "כן, כן", בשעה שהאיש מדבר.
- הנהן בראשך אם אתה מסכים את דברי האדם המדבר.
- אל תשסע את דברי בן שיחך אם אינך מסכים לדבריו. בדוק אם הבנת את כוונותיו, שאל שאלות על נושא דבריו, ורק אחרי שציננת לאיזה חלק מדבריו אתה מסכים, אמור למה אתה מתנגד.
- אל תשנה את הנושא גם אם יש הפסקה קצרה בשיחה, ואל תנצל את ההזדמנות כדי לעבור לעניין חדש שאין לו שום קשר לנושא שעליו דיבר האיש.
- אל תשפוט את האדם שמשוחח אתך והתייחס לגופו של עניין.

נספח: טבלת ניתוח קשב

הטבלה שלהלן באה להדגים שלוש רמות של הקשבה. ניתן להסתייע בה כבסיס לדיון על הנושא: מהי הקשבה טובה. היעד הרצוי מתואר בעמודה השלישית: הבסיס לשיחה, לדיון ולהידברות הוא יכולתו של המשתתף בשיחה לצאת מן המעגל הצר של עצמו אל עבר זולתו.

חוסר הקשבה	הקשבה חלקית	הקשבה מלאה
מתפרץ, מתערב, מפריע	"גם אני..."	"נכנס לנעלי זולתו"
עסוק בשלו	"אצלי זה כך"	מתייחס לזולתו
חושב מראש על התשובה	"אצלי לעומת זאת" (חוזר לעצמו)	מבין את מצבו ואת עמדתו של הזולת - אינו שופט
דעתו מוסחת לעניין אחר		מתייחס לגופו של עניין (יוצא מעצמו)

פעילות שנייה: חשיבות ההקשבה בתקשורת בין-אישית

מטרה

לעמוד על חשיבותה של ההקשבה כבסיס חיוני לתקשורת בין בני אדם.

עזרים: כרטיס משימה אישית (נספח) כמספר המשתתפים.

שלב א' - במליאה

המנחה אומר למשתתפים שההקשבה ממלאת תפקיד חיוני בתקשורת המילולית הישירה בין בני אדם. בפעילות זו נחدد את ההבחנה בין סוגי הקשבה שונים (הקשבה פעילה, הקשבה חלקית וחוסר הקשבה) ונברר מהו תפקיד ההקשבה בפיתוח יחסי אנוש תקינים בכלל ובמערכת שבין מנהיג למונהגיו בפרט.

תרגיל בהקשבה

יש לבחור מתנדב מבין המשתתפים. המנחה והמתנדב יושבים זה מול זה. המנחה מבקש מהמתנדב לספר בפירוט על חלק ממהלך היום שלו, לפי בחירתו. במהלך הסיפור המנחה מקשיב למספר ברוב קשב: משתמש בשפת הגוף, כגון: הנהונים, שואל שאלות, משקף חלקי משפטים, משקף רגשות או מחשבות. כאשר המתנדב מסיים את הסיפור, המנחה מודה לו מאוד ומבקש ממנו לחזור ולספר הכול פעם נוספת. בפעם השנייה המנחה אינו מקשיב. הוא מתעסק בניירת שלו, מבקש סליחה, מבטיח שמקשיב למרות הפיזור וכד'. בתום הסיפור בפעם השנייה, שואל המנחה את המתנדב איך הרגיש בכל אחת מן הפעמים. אחר כך מבקש מן הקבוצה להתייחס למחשבות שלהם ולתחושות שלהם בכל אחת משתי הפעמים שסופר הסיפור. המסקנות מן התרגיל: הקשבה פעילה מעודדת את מספר הסיפור, ניתן ללמוד להקשיב הקשבה פעילה.

שלב ב' - אישי

כל משתתף מקבל כרטיס משימה אישית (נספח) ומתייחס למטלה המופיעה בכרטיס.

שלב ג' - קבוצתי

המשתתפים מתקבצים בקבוצות של 4-5 חברים בקבוצה.

1. כל אחד משתף את חברי הקבוצה בדברים שרשם בשלב המשימה האישית.

2. האם משמעות תשובת האב: "יופי יופי", תלויה באינטונציה (הטעמה) של המילים? אם כן, הציעו כמה אפשרויות לפרשנות.
3. אילו ביטויים, בנוסף ל"יופי יופי", יכולים להעיד על סוגי הקשבה שונים?
4. חברו שיר המציג את זווית ראייתו של האב והתכוננו להציגו בפני המליאה בדרך של משחק תפקידים.
5. התכוננו לדווח במליאה על התהליך שעברתם בקבוצה.

שלב ד' - במליאה

1. כל קבוצה תספר על חילוקי הדעות שעלו בקבוצה ותתאר ממה נבעו חילוקי הדעות.
2. כל קבוצה תציג את השיר שחיברה במשחק תפקידים.

נושאים לדיון

1. אילו סוגי הקשבה באו לידי ביטוי בשירים שחיברתם?
2. אילו סוגי הקשבה באו לידי ביטוי בשירו של יהודה אטלס?
3. אילו סוגי הקשבה משקפת התמונה עצמה?
4. איזה צד לדעתכם (המאזין או הדובר) קובע את מידת ההקשבה? נמקו.

נספח: כרטיס משימה אישית

לפניך קטע מתוך הספר "הילד הזה הוא אני" מאת יהודה אטלס:
 "כשאני מספר לך משהו,
 ואתה כל הזמן רק 'יופי', 'יופי' משיב,
 אני יודע שאתה
 בכלל לא מקשיב..."

קרא את הקטע והתייחס לנקודות אלו:

1. תאר את האירוע שבקטע.
2. התבונן בתמונה והסבר את הקשר שלה לקטע.

פצילות מס' 27:

מתן משול וקבלתו

שתי הפעילויות שלהלן עוסקות בחשיבות המשול ובכללי מתן משול.

למנחה

חלק חשוב בהתנהלותו של מנהיג הוא מתן משול - תגובה של המנהיג לעשייה של משתתפים אחרים בקבוצה. מתן משול בצורה נכונה עשוי להביא להעצמה של המנהיג ושל חברי הקבוצה, ולקידום העשייה הקבוצתית לקראת מילוי המשימות של הקבוצה. חשוב להבחין בין משול מעצב לבין משול מסכם. משול מעצב ניתן במהלך העשייה ומאפשר שינוי ושיפור. משול מסכם ניתן בתום הפעילות ומטרתו למנוע טעויות בפעילות הבאה.

מטרות

- להכיר בחשיבותו של המשול ובהשפעתו על מעמדו של המנהיג ועל הקבוצה.
- להגדיר מהו משול ולהבחין בין סוגי משול שונים.
- לגבש בקבוצה כללים למתן משול מצמיח.

הפעילות כולה מתקיימת במליאה.

שלב א'

המנחה כותב בראש הלוח את הכותרת **משול** ומנהל דיון על המושג. את עיקרי הדברים העולים בדיון הוא רושם על הלוח. למנחה: הגדרת משול - התייחסות ביקורתית לפעילות (משול פנימי - אדם עורך משול לעצמו על פעילות שעשה, משול חיצוני - אדם נותן לאדם אחר משול על פעילות כלשהי).

שאלות לדיון

1. מי מכיר את המושג משול ומוכן להגדירו ולהסביר מהו?
2. היזכרו בפעמים שקיבלתם משול מהורה, ממורה, ממדריך או מחבר. כיצד אתם מרגישים בדרך כלל כאשר אתם מקבלים משול? מדוע?
3. מה אתם רוצים לשמוע במשול? מדוע?

4. מניסיונכם האישי, האם קורה משהו בעקבות משוב? מה?
5. מי צריך לקבל משוב? מדוע?
6. מתי צריך לתת משוב? מדוע? (יש להבחין בין משוב מעצב לבין משוב מסכם!)
7. מה אנחנו רוצים שיקרה בעקבות משוב?
- המנחה רושם על בריסטול את הכותרת: **כללים למתן משוב מצמיח**, ושואל:
8. האם מישהו מכיר כללים למתן משוב?
9. מי יכול לנסח כללים למתן משוב שיעורר תגובה חיובית ושיביא לשיפור.

**את הבריסטול ועליו הכללים שהציעו המשתתפים יש לשמור לפעילות ההמשך.
פעילות 28 מתבססת על כללים אלה.**

פצילות מס' 28:

כיצד נותנים משוק

הפעלה זו מתבססת על תוצרי הפעלה מס' 27.

מטרות

- להכיר את המכשולים העשויים להיות במתן משוק.
- להקנות כלים למתן משוק ענייני, מועיל ותורם.
- להבחין בין הערכה מסכמת לבין הערכה מעצבת.

עזרים: בריסטול ועליו כללי מתן משוק (נספח 1), בריסטול ועליו הכללים למתן משוק שנוסחו בפעילות הקודמת, כרטיסי כללים למתן משוק (נספח 2), כרטיסי משימה זוגית (נספח 3).

שלב א' - במליאה

המנחה מציג בפני המשתתפים את טבלת כללי מתן משוק (על בריסטול שהוכן מראש) ואת כללי מתן משוק שנוסחו בפעילות הקודמת.

שלב ב' - בזוגות

המנחה מכין מראש על גבי כרטיסים כללים למתן משוק - כל כלל על גבי כרטיס נפרד. כל זוג מקבל כרטיס ובו כלל אחד וכרטיס משימה, ומבצע את המשימה.

שלב ג' - במליאה

כל זוג מציג את המאפיין שקיבל.

שאלות לדיון

1. אילו תכונות כדאי לנותן המשוב לגייס על מנת שייתן משוק באופן נכון? (הקשבה, מודעות, שיקול דעת, רגישות).

2. אילו מבין המאפיינים למתן משוב באופן הנכון קלים ליישום ואילו קשים יותר? מדוע?
3. מהו ההבדל בין מתן משוב על פעילות הקבוצה לבין משוב אישי לנציג?
4. ארגון נכון של נתינת המשוב עשוי להעלות את הסיכויים שהמשוב יינתן באופן נכון ושישיג את מטרתו. לאילו צדדים ארגוניים יש לתת את הדעת בעת נתינת המשוב? (מקום אינטימי, זמן מתאים לנותן המשוב ולמקבלו, הקצאה נכונה של משך הזמן, ישיבה זה לצד זה).
5. שפת גוף מתאימה עשויה לשפר את הסיכויים שהמשוב יתקבל באופן נכון ושישיג את מטרתו. לאילו צדדים בשפת הגוף יש לתת את הדעת בעת נתינת המשוב? (מאור פנים, טון דיבור מעודד, הטיית גוף אמפתית).

שלב ד' - בזוגות

מתרגלים מתן משוב

למנחה: רצוי לבחור נושא מוגדר למשוב, כגון: פעילות כלשהי שהקבוצה ערכה, טקס שהקבוצה הייתה שותפה בהכנתו, אספה כללית שבה השתתפו גם כאלה שאינם בקבוצה וכד'. אפשר גם להשתמש בסרט המציג פעילות כלשהי, למשל: קטע מפעילות קבוצתית של חסמב"ה או של שמונה בעקבות אחד.

1. המליאה מתחלקת לשניים - מחצית תעסוק במתן משוב לפעילות קבוצתית והמחצית השנייה תעסוק במתן משוב אישי לנציג על פעילותו בקבוצה.
2. כל מחצית מתחלקת לזוגות.

כל זוג יחבר משפטי משוב שלדעתו ישיגו את התוצאות המצופות מן המשוב, בהתאם לטבלת כללי מתן משוב (נספח 1). ליד כל משפט שחיברו, ישימו את הכלל שאליו המשפט מתייחס.

שלב ה' - במליאה

דיווח: כל זוג מציע למליאה משפט אחד מהמשפטים שחיבר. המנחה רושם את המשפטים ליד הכלל המתאים בבריסטול.

שאלות לדיון

(הדיון מתייחס לכללים שנוסחו בסיום הפעילות הקודמת)

1. כיצד לדעתכם יגיב מקבל המשוב? כיצד ירגיש?
2. האם אלו משפטים של הערכה מסכמת או של הערכה מעצבת? (ראה בפתיחה לפעילות מס' 27: מתן משוב וקבלתו) נמקו.
3. מה ההבדל בין משוב אישי למשוב לקבוצה?

4. מה ההבדל בין משוב כתוב לבין משוב דבור? מה לדעתכם אפקטיבי יותר? מדוע?
5. אילו פעולות נוספות כדאי לנותן המשוב לנקוט על מנת להבטיח שאכן יהיה שיפור?

סוף מעשה במחשבה תחילה
חשיבה לפני מתן המשוב על מטרות –
תביא להכנה טובה לקראתו ולתוצאות המצופות.

נספח 1: כללי מתן משוב

משוב נכון	משוב לקוי
פותח בדברים חיוביים	מדבר רק על דברים שליליים
תיאורי, לא שיפוטי	שיפוטי
ספציפי	כללי
מתחשב בצרכיו ובערכיו של המקבל	לא מתחשב בצרכיו ובערכיו של המקבל
מתייחס להתנהגויות שאותן ניתן לשנות (כגון קיום מפגשים לא על חשבון פעילות בבית-הספר)	מתייחס לתכונות או נתונים שאותם אי-אפשר לשנות
מובא כהצעה - כאפשרות	מובא כהכרח, ככפייה
מביע הבנה כלפי מקבל המשוב	מביע ריחוק כלפי מקבל המשוב
ניתן בעיתוי הולם	ניתן בעיתוי שאינו הולם

נספח 2: כללים למתן משוב

- כלל חשוב במתן משוב הוא לתאר את העשייה או את ההתנהגות ולא לשפוט אותן.**
מדוע חשוב שהמשוב יהיה תיאורי ולא שיפוטי? (שיפוטי מעורר התנגדות ו"משתק" את מקבלי המשוב. מקבלי המשוב תוקפים, בסמוי או בגלוי, את נותן המשוב ומתקשים להתייחס למשוב עצמו.)
- כלל חשוב במתן משוב הוא שהמשוב יתייחס לעניין באופן מדויק** (יציין מה בדיוק טוב או מה בדיוק רצוי לשנות. יהיה ספציפי). מדוע חשוב שהמשוב יהיה ספציפי ולא כללי? (ממשוב כללי קשה להסיק מסקנות לביצוע.)

3. **כלל חשוב במתן משוב הוא שהמשוב יתחשב בצרכיו ובערכיו של מקבל המשוב.** מדוע חשוב להתחשב בצרכיו ובערכיו של מקבל המשוב?
4. **כלל חשוב במתן המשוב הוא שהמשוב יתייחס לדברים הניתנים לשינוי.** מדוע חשוב שהמשוב ייגע בדברים שאותם ניתן לשנות?
5. **כלל חשוב במתן המשוב הוא שהמשוב יינתן כהצעה ולא כחובה.** מדוע חשוב להציע את המשוב כאפשרות? (כדי לא לעורר התנגדות וכדי לאפשר חשיבה עצמאית של מקבל המשוב. כדי לתת למקבל המשוב מקום לשיקולי דעת משלו.)
6. **כלל חשוב במתן משוב הוא להביע הבנה כלפי מקבל המשוב.** מדוע חשוב שבמתן משוב, בעיקר משוב אישי, ניתן ביטוי לכך שאנו מבינים את מקבל המשוב? (כדי להפחית התנגדויות לעצם קבלת המשוב וכדי להראות למקבל המשוב שאיננו נגדו, אלא שיש לנו משהו להעיר בקשר לעשייה מסוימת כדי לשפרה.)
7. **כלל חשוב במתן משוב הוא לאומרו בעיתוי הולם.** מדוע חשוב לתת את המשוב בעיתוי הולם? מהו בעיניכם עיתוי הולם? (כאשר המשוב ניתן מאוחר מדי, הוא מגביר תסכול ולא מאפשר שינוי. כאשר הוא ניתן מוקדם מדי, ייתכן שממילא תכננו לערוך את השינוי המוצע והמשוב רק יפגע ברצונם הטוב של מקבלי המשוב.)

נספח 3: כרטיס משימה זוגית

- קראו את הכלל למתן משוב שקיבלתם. דונו בו וודאו שאתם מבינים את כוונתו.
- נמקו את הצורך לתת משוב באופן הזה. חשבו מה יכולה להיות ההשפעה של המשוב על מקבלו?
- הכינו דוגמה שתמחיש את כלל המשוב שלכם.
- התכוננו להציג במליאה.

פעילות לשלב ב' - מתקדמים (צבאים)

פצילות מס' 29: הצגת מסר תמציתי קצר - אפקטיות מהי

למנחה

כשאתה הולך לדוג, תחשוב כמו דג, ולא כמו דייג. ובמילים אחרות- עליך לדעת מה חושב הקהל שלך ומהן עמדותיו, כך תוכל להגיע אליו בדרך הטובה ביותר.

אחת מן המיומנויות החשובות במנהיגות היא היכולת להעביר מסר באופן קצר, בהיר ומותאם לקהל היעד. מיומנות זו נרכשת באמצעות למידה ובאמצעות תרגול. להלן שלוש פעילויות שנועדו להקניית מיומנות זו.

מטרות

- לבחון מה גורם להצגת נושא להיות אפקטיבית.
- להתנסות בהצגה אפקטיבית של נושא.

עזרים: כרטיסי מידע ומשימה (נספח).

שלב א' - במליאה

המנחה מבקש מאחד משתתפים להציג בפני המשתתפים נושא כלשהו (לדוגמה: חשיבות ההתנדבות באגודת "תנו לחיות לחיות").

שאלות לדין לאחר ההצגה

1. שאלות לדובר

- איך הרגשת בזמן שדיברת?
- באיזו מידה לדעתך שכנעת את חברי הקבוצה?
- איך יכולת לדעת מה יחסם לנושא?
- מה עזר לך לשכנע?
- מה הפריע לך לשכנע?

2. שאלות למשתתפים

- באיזו מידה השתכנעתם ממה ששמעתם? נמקו.
- מה סייע לכם להשתכנע?
- מה מנע מכם להשתכנע?
- מהם לדעתכם המרכיבים המשפיעים על אפקטיביות של מסר?

שלב ב' - קבוצתי

1. המנחה מציג בפני המשתתפים את רשימת מרכיבי ההצגה האפקטיבית של המסרים (נספח).

2. המליאה מתחלקת לקבוצות.

כל קבוצה מקבלת כרטיס מידע ומשימה העוסק באחד המרכיבים:

- כניסה, פתיחה וסיום.
- שפת גוף.
- מרכיבי המסר המילולי.
- ארגון המסר המילולי.
- ממה להימנע.

שלב ג' - במליאה

דיווח: כל קבוצה מציגה את עיקרי התכנים המופיעים במרכיב שעסקה בו, ומדגימה את המרכיב.

שאלות לדין

1. ציינו דבר אחד שהתחדש לכם במהלך ההצגות.
2. מה נראה שתוכלו ליישם בלא כל קושי?
3. מה נראה לכם בעייתי ליישום? מדוע?

שלב ד' - בזוגות או בשלוש

חברי הקבוצה מתפצלים לתת-קבוצות בנות 2-3 משתתפים.

כל תת-קבוצה בוחרת נושא ומכינה את אחד מחבריה להציג את הנושא במליאה במשך 2-3 דקות, בשימוש בכל המרכיבים שנידונו קודם לכן.

שלב ה' - במליאה

נציג מכל קבוצה מדבר משך 2-3 דקות. לפני כל הצגת נושא ממנים משתתף אחד שייתן משוב על ההצגה. אחרי המשוב תינתן אפשרות לעוד שניים-שלושה משתתפים להוסיף.

שימו לב!

יש לתת משוב על-פי הכללים שנלמדו.

חשוב ביותר לפתוח בדבר אחד חיובי ואחר כך לציין דבר אחד שכדאי לשפר.

נספח: כרטיסי מידע ומשימה

כרטיס מידע ומשימה לקבוצה בנושא ארגון המסר המילולי

המשימה

- קראו את המידע.
- התכוננו להציג את הנושא בפני חבריכם. השתדלו ליישם את מרב ההיבטים הרשומים בכרטיס.

המידע

לפני שאנו שעוסקים בכתיבת מסר מילולי ובארגון המסר, עלינו לענות לעצמנו על שתי שאלות:

א. מהי מטרת המסר?

ב. מהם התכנים שעל המסר לכלול?

יש לברור את התכנים, לנסח אותם במדויק ולערוך אותם לפי סדר החשיבות.

1. הפתיחה של המסר היא מסר בפני עצמו. המטרה היא למשוך את תשומת לב הקהל, להתחבר אל המאזינים וליצור קשב מידי. הפתיחה קריטית להצלחת ההופעה כולה. האפשרויות: בדיחה קצרה שיש לה זיקה לקהל או לתוכן המסר, סיפור קצרצר, ציטוט של

אדם מפורסם, פתגם מתאים, שאלה המותאמת לנושא (אך בשאלה אל תחכה למענה, המשך במסר).

2. לאחר הגירוי הראשוני, כדאי להגדיר את הנושא, להציג את ראשי הפרקים ואת המבנה של הדברים. אנו מציעים להציג כבר בפתיחה את המסר המרכזי - הצעה, עמדה או מסקנה -

כדי למקד את תשומת הלב של השומעים

3. גוף המסר: התכנים היוצרים את הנושא שעליו בחרת לדבר. גוף המסר היא מעין עמוד השדרה של מה שאתה רוצה לומר. בין התכנים השונים חייב להיות קשר הגיוני וברור.

4. שלב הסיום: שלב זה של הצגת הדברים דומה מבחינת המבנה שלו לשלב הפתיחה, וגם בו יש סיום וסיום של הסיום: הסיום הוא למעשה סיכום המסרים העיקריים שעלו בהצגת הדברים - על מה דיברנו עד עתה. למעשה, עיקרי הדברים נאמרים בו בפעם השלישית. הסיום של הסיום, מטרתו היא לבנות קשר חיובי ישיר עם המאזינים.

בסיום שני מרכיבים: מסר מרכזי והמסקנה או ההצעה שלך, הדובר; ופנייה ישירה אל המאזינים. תוכן הפנייה מותנה במטרה של הצגת הדברים: שכנוע, פעולה, הנעה, הרגשת שותפות, הצגת אני מאמין וכו'. פנייה זו נעשית בעוצמת קול גבוהה יותר. חשוב לסיים את הצגת הדברים במשפט בעל אופי חיובי.

כרטיס מידע ומשימה לקבוצה בנושא כניסה, פתיחה וסיום

המשימה

- קראו את המידע.
- התכוננו להציג את הנושא בפני חבריכם. השתדלו ליישם את מרב ההיבטים הרשומים בכרטיס.

המידע

הרושם הראשון שאנו עושים עשוי להשפיע על הכימיה שלנו עם שומעינו ועל מידת האמון שהם יתנו בנו. לכן, עלינו להקפיד על כללים מספר.

1. **לבוש והופעה:** את הלבוש כדאי להתאים לקהל השומעים שלנו (ילדים, מבוגרים,

בעלי תפקיד), למקום ולנסיבות. יש להתלבש באופן שונה כאשר באים להציג

נושא בפני המנהל, בפני המורים, בפני הקבוצה שאותה אנחנו מדריכים, בפני

חברים או בפני בני גילנו. על הלבוש להיות מסודר ונקי, וחשוב מאוד שיהיה נוח.

כאשר הבגד לא נוח, האדם נע באופן המשדר אי-נוחות.

שער לא מסודר או בגד מרושל פוגמים בכל ניסיון להעביר מסר.

פריט יוצא דופן (בגד, נעל, תכשיט) מסב את תשומת הלב - לא תמיד לחיוב.

2. **כניסה ופתיחה:** אין להתנצל! לא בפתיחת הדברים ולא בהמשכם. אין לבקש סליחה כי אני עייף, כי הנושא מסובך, כי אני עצבני... יש לגשת ישר לנושא. מבחן הרושם הראשון הוא חשוב מאוד. בפתיחה יש להציג מסר עצמאי, שמטרתו למשוך את תשומת לב הקהל ולהתחבר אל המאזינים. אפשר להתחיל בסיפור קצר, בפתגם או בציטוט מדברי אדם מפורסם. לאחר מכן יש להגדיר את הנושא ואת ראשי הפרקים. אפשר גם לציין בפתיחה מדוע כדאי לשומעים להאזין - מה ירוויחו מזה.

3. **סיום:** הסיום חשוב לא פחות מן הפתיחה. בסיום יש לחזור על המסר המרכזי, לפנות אל הקהל בניסוח משכנע ובהדגשת שותפות. חשוב לסיים בעוצמת קול גדולה ובמשפט בעל אופי חיובי.

כרטיס מידע ומשימה לקבוצה בנושא שפת גוף ואיכות הקול

המשימה

- קראו את המידע.
- התכוננו להציג את הנושא לפני חבריכם. עשו מאמץ ליישם את מרב ההיבטים הרשומים בכרטיס.

המידע

מאמני פוליטיקאים נוהגים לומר כאשר הם מדריכים אנשים לנאום מול קהל: **"האופן שבו אתם אומרים את הדברים חשוב לא פחות מאשר מה שאתם אומרים."** מחקרים מצביעים על כך שהמאזינים קולטים כ-10% תקשורת מילולית, וכ-90% תקשורת בלתי-מילולית. אם כן, שפת הגוף היא שדר משמעותי בהרבה מן השדר המילולי. לפניכם כללים בסיסיים לשפת הגוף הראויה בעת העברת מסר: חשוב לעמוד ישר, בפיסוק קל, בברכיים ישרות אך לא נעולות, בבטן אסופה פנימה. אפשר, אך לא חובה, להשתמש בידיים. אין לעמוד קפואים - אך אסור לנוע בעצבנות ממקום למקום. אל תחזיקו בידיכם עט, טוש או כל אביזר אחר ואל תשחקו בו. זה משדר חוסר ביטחון, מתח ועצבנות. השתדלו לחייך מדי פעם. חיוך מעביר מסר שניים לכם מאוד לשוחח עם המאזינים. עם זאת, חשוב לזכור שאין לחייך בעת העברת מסר רציני, שכן אז לא ברור למי להאמין - למסר המילולי או לחיוך. בנושא הקול יש שלושה מרכיבים: עוצמה, מהירות וטון הדיבור. יש לדבר בעוצמה כזו שאחרון היושבים בחדר ישמע ללא מאמץ. עם זאת, אין לצעוק.

קצב ומהירות יוצרים עניין. דיבור אטי יוצר אווירה משעממת. עם זאת, דיבור מהיר מקשה על המאזינים את הבנת הנאמר. לכן יש להקפיד על קצב נכון.

הגיוון בטון הדיבור הוא חשוב מאוד. יש להרים קול כאשר נושא המשפט חשוב - כדי להדגיש את חשיבותו באוזני השומעים.

יש לשמור על קשר עין ישיר עם האנשים שאליהם אתם מכוונים את דבריכם. השתדלו לתת לעיניכם לעבור מדי פעם על כל הקהל ולא להתמקד במקום אחד בלבד. חשוב: אל תישענו על הלוח, על השולחן או על הכיסא.

שימו לב לשפת הגוף של הקהל - האם הם נראים משועממים? מעוניינים? כועסים? אדישים? האם רוב הקהל מקשיב או עסוק בדברים אחרים? היו מוכנים מדי פעם למקד את תשומת הלב של הקהל במגוון דרכים: שינוי בעוצמת הקול, בדיחה, הפנייה של שאלה מאתגרת או מסקרנת וכד'.

כרטיס מידע ומשימה לקבוצה בנושא מרכיבי המסר המילולי

המשימה

1. קראו את המידע.
2. התכוננו להציג את הנושא בפני חבריכם. נסו ליישם את מרב ההיבטים הרשומים בכרטיס.

המידע

מסר טוב הוא:

- א. פשוט להבנה ומנוסח בבהירות.
- ב. ממוקד.
- ג. מזמין ומושך.

פשוט להבנה ומנוסח בבהירות: אם השומעים לא הבינו, המטרה לא תושג.

כדי שהדברים יהיו ברורים, יש לענות על שלוש השאלות האלה:

- מי הוא קהל היעד שלי?
- מה אני רוצה שהמקשיבים לי יעשו?
- למה חשוב שיעשו את זה?

כשאנו משיבים לעצמנו על השאלות האלה, המסר יהיה ברור לנו.

לדוגמה: "תצרפו אותנו לפרויקט כי לבני הנוער בקבוצה שלנו יש יכולות מדהימות."

"אני צריך את העזרה שלכם, ביחד נוכל להביא תוצאות."

כל מסר בסיסי חייב להדגיש את המיוחד לו - זו הסיבה שיקשיבו לך ולא מישהו אחר! אסור להניח שהמקשיב יודע מה המסר שלך. יש לומר לו את המסר באופן האפקטיבי והמתומצת ביותר.

חשוב שנזכור שטווח ההקשבה של האדם שמולנו הוא קצר! על המשפטים שנאמר להיות קצרים וברורים, ועלינו להשתמש במילים המובנות לכל אחד בקבוצה. אם יש חשש שיש מילה או מושג שאינם מובנים לכלל השומעים כדאי להסביר אותם.

ממוקד: מסר חייב להיות ממוקד. אל תנסו להעביר כמה מסרים בבת אחת. האם אתם זוכרים את האמרה בצה"ל שיש לחלק כל דבר לשלושה חלקים? חלוקה זו מתאימה גם במקומות נוספים. מתברר שהמוח האנושי מבין את החלוקה לשלושה. מעבר לשלושה חלקים יש חשש שהשומעים יתבלבלו ויזכרו פחות. כדאי לבנות מסר בן שלושה חלקים לכל היותר.

מושך ומזמין: בעת העברת המסר, חשוב לבדוק האם המסר שלנו מזמין את הקהל להגיב. תגובה יכולה להיות תגובה רגשית, שאלה שנשאלת או אפילו צחוק וסימני שעשוע והנאה. אם אין שום תגובה, קיים ספק אם הצלחת וספק אם התקשורת עבדה כפי שרצית. ניתן לגרום לכך שהמסר יהיה מושך על ידי כך שגראה במה הוא רלוונטי לשומעים, שנמחיש בעזרת דוגמות ושנגוון בסיפור, בשאלה או בבדיחה.

כרטיס מידע ומשימה לקבוצה בנושא ממה להימנע

המשימה

3. קראו את המידע.
4. התכוננו להציג את הנושא בפני חבריכם. נסו ליישם את מרב ההיבטים הרשומים בכרטיס.

המידע

המידע מתייחס לשני נושאים: שפת הגוף ושפת הדיבור.

א. שפת הגוף

- אין לסגור את מרכז הגוף על ידי שילוב זרועות או שילוב אצבעות.
- אין להכניס ידיים לכיסים, אין לשים אותן על המותניים ואין לשלבן מאחורי הגב.

- אין להתנדנד מצד לצד.
- אין להצמיד את המרפקים לצדי הגוף.
- אין לפסק את אצבעות הידיים בזמן תנועות הידיים.
- יש להימנע מתנועות המביעות מתח: אין למולל חלקי לבוש (כפתורים, שעון, טבעות וכדומה).
- יש להימנע מתנועות המביעות איום: אין להצביע לכיוון הקהל, אין לאגרף את כפות הידיים.

ב. שפת הדיבור

יש להשתמש במילים המובנות לכל נפש. אין להשתמש בסלנג, בשפת רחוב ובמילים חסרות משמעות (כזה, כאילו, לאללה, חבל על הזמן וכד').

ככל שעושים סימולציות רבות יותר ומתאמנים על אופן הצגת הפרזנטציה ועל אופן העברת החומר, עובדים על מוקשים ועל שאלות מכשילות, על דברי פתיחה ועל דברי סיום, אפשר לשפר את דרך הצגת הדברים ולהראות אמינות וביטחון בזמן אמת. כדאי לערוך מול אנשים מנוסים ואמינים חזרות על הדברים שרוצים לומר לשם קבלת משוב, ניתוח והסקת מסקנות להמשך. חשוב לדעת בעל פה את תוכן הפרזנטציה ולהימנע מלקרוא מן הדף. כאשר מציג קורא מדף, הוא מסתכן באיבוד תשומת הלב של המאזינים.

פצילות מס' 30: מסר תמציתי קצר פי'

למנחה

כשאתה הולך לדוג, תחשוב כמו דג ולא כמו דייג.

אחת מן המיומנויות החשובות במנהיגות היא היכולת להעביר מסר באופן קצר ובהיר.

מטרות

- להתנסות בהכנת מסר תמציתי.
- להתנסות בהעברת מסר תמציתי.
- להכיר בחשיבות התאמת המסר לקהל היעד.

עזרים: כלי כתיבה.

הכנה מוקדמת: המנחה יבקש מן המשתתפים לכתוב נאום בנושא שהם רוצים לשכנע בו את הקבוצה ולהביא את הנאום הכתוב לפגישה. אורך הנאום - עמוד אחד.

שלב א' - במליאה

המנחה יסביר לקבוצה שאנשים, בדרך כלל, אינם נוטים להקשיב לנאומים ארוכים. בנאומים ארוכים אנשים נוטים לשוחח ביניהם או להרהר בענייניהם במקום להקשיב. לכן, רצוי לדעת כיצד לצמצם את המסר למינימום האפשרי, ולאחר מכן לבנות את הנאום בהתאמה לקהל היעד. המנחה יבהיר כי על המסר להיאמר במשפט אחד - פשוט להבנה, ממוקד, מזמין ואפקטיבי.

התבקשתם לכתוב דבר מה ולשכנע בו את הקבוצה.

1. מהם המאפיינים של קהל היעד הזה מבחינת נאומים שמטרתם שכנוע?
2. עד כמה התחשבתם במאפייני קהל היעד כאשר כתבתם (אם אתם אמורים לדבר לפני הקבוצה שלנו, מהם המאפיינים שעליכם להביא בחשבון)?
3. מי הם הקהלים שבפניהם אתם עשויים לנאום? (חברים, מורים, הורים, מדריכים).

4. מה השוני בין הטקסט של נאום בפני חברים לטקסט של נאום בפני מורים? (אוצר מילים, ניסוח).

שלב ב' - אישי

על כל אחד מהמשתתפים לעבוד על הנאום שהביא לפעילות לפי השלבים שלהלן:

1. לקרוא בשקט את הנאום שכתב (עמוד אחד).
2. לכווץ את הנאום למחצית העמוד בלי לוותר על המהות ועל עיקרי הדברים.
3. לתמצת את הנאום לפסקה אחת בלי לוותר על המהות.
4. לתמצת את הפסקה למשפט אחד שאותו יהיה ניתן לומר ב-10 שניות לכל היותר.

שלב ג' - במליאה

כל משתתף קורא את המסר, את המשפט המתמצת את הנאום שכתב.

- האם המשפט עונה להגדרה שהצבנו קודם (פשוט להבנה, ממוקד, מזמין ואפקטיבי)?

למנחה: אפשר להתחלק לקבוצות, בכל קבוצה יעביר משתתף אחד את המסר שלו, והחברים האחרים יקשיבו ויתנו משוב לפי הקריטריונים שנלמדו בפעילות הקודמת.

פצילות מס' 31:

כין הדובר למקשיביו - מסר

תמציתי קצר א'

למנחה

כשאתה הולך לדוג, תחשוב כמו דג ולא כמו דייג.
 כאשר רוצים להעביר לקהל שומעים מסר, מעבר לתכנים, יש לתת את הדעת למאפיינים הקשורים בשפת הגוף (על חלקם עבדנו בפעילות מס' 29). **קתימב"ה** הן ראשי תיבות של מאפיינים הקשורים בשפת הגוף: קול, תנועה, ידיים, מבט, ביטחון, הופעה.
 לקול, לתנועה, לידיים ולהופעה (לבוש) נתנו את הדעת בפעילות קודמת (מס' 29), היום נקדיש תשומת לב למבט ולביטחון.

מטרות

- להתנסות בהעברת מסר קצר ותמציתי.
- לבחון את מאפייני ההקשבה ותשומת הלב של הדובר ושל המאזינים.
- לקבל כלים ליצור הקשבה בקרב קהל שומעים.

הכנה מוקדמת: אפשר לבקש מן המשתתפים להביא לפעילות טקסט של נאום שכתבו בבית (אפשר את הטקסט שהתנסו בו בפעילות הקודמת).

שלב א' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לקבוצות בנות שלושה משתתפים.

1. כל אחד מן המשתתפים בסבב מספר לחבריו לקבוצה במשך 90 שניות על שכונת ילדותו (כשהוא עושה זאת, כדאי שייתן את הדעת למאפיינים שכבר נלמדו).
2. בתום דבריו, נותן הדובר משוב לחבריו לקבוצה: האם חש שהקשיבו לו, מה בהתנהגותם נתן לו תחושה זו.
3. חברי הקבוצה עורכים רשימה של מאפיינים שעל פיהם יודע הנאום שמקשיבים לו.

שלב ב' - קבוצתי

1. כל חבר בקבוצה, בסבב, מספר לחבריו לקבוצה במשך 90 שניות על תכנית טלוויזיה שהוא נוהג לצפות בה.
2. בתום דבריו, נותנים החברים משוב לדובר: האם חשו שהוא דיבר אליהם, שהתייחס אליהם, ומה גרם להם לתחושה זו.
3. חברי הקבוצה עורכים רשימה של כל המרכיבים בהתנהגות הדובר הנותנים למאזיניו תחושה שהוא מתייחס אליהם.

שלב ג' - במליאה

1. דיווח: כל קבוצה מדווחת על מרכיבי ההתנהגות שעלו בתרגילים.
2. המנחה מבקש שאחד המשתתפים יציג בפני כל המשתתפים את הנאום שכתב, תוך התייחסות למרכיבים שעלו בשלב הקודם.

שאלות לדין

פנייה אל הדובר:

1. אילו מהמרכיבים קל ליישם?
2. אילו מהמרכיבים קשה ליישם?

פנייה אל חברי הקבוצה:

1. אילו מרכיבים יישם הדובר?
2. אילו מרכיבים לדעתכם עליו לשפר?
3. איך אפשר ללמוד ליישם את כל המרכיבים הללו?
4. במה טמון הקושי ליישם אותם?
5. באילו מצבים נוספים בחיים אנחנו יכולים ליישם את ההיבטים האלה?

פצילות מספר 32:

חשיבה יצירתית – מניפת

האפשרויות א'

עובד על-פי: למד את ילדך לחשוב, מאת אדוארד דה בונו (1994)

למנחה

יצירתיות מאופיינת בגמישות מחשבתית, המאפשרת חשיבה רב-ממדית ורב-כיוונית, כלומר: יכולת לראות דברים מזוויות ראייה שונות, יכולת להציע מספר רב של רעיונות ולהמציא דרכים חדשות ומקוריות להתמודדות עם סיטואציות שונות. מסיבות אלה, עשויה החשיבה היצירתית לתרום משמעותית להתפתחותו של מנהיג ולהתנהלותו.

מטרות

1. לתרגל חשיבה יצירתית.
2. להכיר את המונח "חשיבת רחב".
3. להקנות כלי המעורר חשיבה רחבית- יצירתית.
4. לבחון את הקשר בין חא"ב (חלופות, אפשרויות, ברורות) למנהיגות בכלל ולמנהיגות עצמית בפרט.

עזרים: עט, כלי כתיבה, כרטיסי משימה קבוצתית (נספח מספר 1) בריסטולים ולורדים (לא הכרחי).

שלב א' - במליאה

אחד המאפיינים של חשיבה יצירתית ושל גמישות מחשבתית הוא היכולת ליצור זרם של רעיונות. נתרגל זאת במליאה בפעילות "עט במתנה":
המנחה נותן עט למשתתף הראשון.

כל משתתף מעביר לחבר שיושב לצדו "מתנה" אסוציאטיבית שצורת העט מזכירה לו (מטה קסמים, פרח, קיסם, טיל וכד'). יש לעשות שני סבבים מלאים. חשוב שהמשתתפים "יגישו את מתנותיהם" במהירות ושהרעיונות לא יחזרו על עצמם. תנאי חשוב להצלחת הפעילות הוא שהמשתתפים יקבלו על עצמם לא להיות שיפוטניים. כל מתנה מתקבלת בברכה ובתודה (ללא הבעת דעה על איכותה או על הקשר שלה לעט).

שאלות לדיון

- מה היה מיוחד בחשיבה שהפעלנו בתרגיל זה?
- מה היה הקושי?
- מה יכול לסייע?
- כיצד יכולה חשיבה כזו לעזור לנו?

למנחה

חשיבה קדימה נעה ישירות אל המטרה - אל הפתרון או אל המסקנה. שאלות המפתח בחשיבה קדימה הן: לאן מתקדמים מכאן? מה ניתן להסיק? **לעומת זאת, חשיבת רוחב**, או חשיבה במקביל, רואה חלופות שונות. חשיבה במקביל נועדה לבחון נקודות מבט אחרות או תפיסות שונות במקביל. שאלות המפתח: מה עוד יתכן? מה יש שם עוד?

המנחה מסביר למשתתפים שהמפגש מוקדש לכלי חשיבה המכונה **חא"ב** - חלופות, אפשרויות, ברורות. מדובר בכלי המעיר את תשומת הלב שלנו לכך שיכולות להיות אפשרויות מספר וכמה חלופות לדבר מסוים.

הערה למנחה: אין צורך להיכנס להבדלים הסמנטיים שבין המילים "חלופות", "אפשרויות", "ברורות".

שלב ב' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לקבוצות בנות שלושה משתתפים. כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה קבוצתית שונה (נספח 1). משך הזמן לכתיבת ההצעות: שלוש דקות בלבד.

למנחה: בסוף ההפעלה מצורף נספח ובו אפשרויות נוספות להפעלות בנושא (נספח 2).

שלב ג' - במליאה

1. נציג מכל קבוצה מציג את הסיטואציה שקיבלה הקבוצה ואת הפתרונות שהוצעו.
2. רוסמים את האפשרויות שעלו על הלוח.
למנחה: אפשרות נוספת היא שכל קבוצה תקבל בריסטול ותרשום את ההצעות עליו. הבריסטולים ייתלו בחדר.
3. שאלות לדיון:
 - א. מה העלאת אפשרויות וחלופות רבות ככל האפשר נותנת לנו? (ריבוי וגיוון אפשרויות, אפשרות להפיק יותר ממצבים וממשאבים, אפשרות לתהליכי חשיבה מבוססים יותר, הבנה שהאפשרות הגלויה לעין אינה בהכרח האפשרות הטובה והסבירה ביותר, המאמץ להפיק הרבה אפשרויות מצמיח אפשרויות מיוחדות - בלתי שגרתיות, אך יעילות).
 - ב. מה הקושי שנתקלתם בו בעת עשיית חא"ב? (להעלות הרבה אפשרויות).
 - ג. איך ניתן להתגבר על הקושי? (לעשות מאמץ נוסף, לשאול אחרים, לפנות לניסיון, לדמיון, לשאול את עצמך שאלות, כמו: מה היה מישהו אחר הקשור לבעיה רוצה שיקרה, מה יקרה אם...)
 - ד. **מנהיגות עצמית** האופן שבו אדם לוקח אחריות מלאה על בחירותיו, על התנהגותו, על מעשיו. מנהיגות עצמית מתבססת על המודעות העצמית של אדם לגבי יכולותיו, כשרונותיו וחולשותיו, ועל האופן שבו הוא מדבר עם אחרים. .
מה מקשר בין חא"ב למנהיגות עצמית ולמנהיגות בכלל?

נספח 1: כרטיסי משימה קבוצתית

כרטיס משימה קבוצתית 1

לפניכם סיטואציה הדורשת פתרון.
כל משתתף יציע לפחות שלוש הצעות להתמודדות עם הבעיה:
בערב הבחינה, הגעת למסקנה שגם אם תלמד כל הלילה, לא תשלוט בכל חומר הלימוד.

כרטיס משימה קבוצתית 2

לפניכם סיטואציה הדורשת פתרון.
כל משתתף יציע לפחות שלוש הצעות להתמודדות עם הבעיה:
יש כמה שכונות שהן מלוכלכות מאוד, אנשים משליכים אשפה ופחיות בכל מקום.

כרטיס משימה קבוצתית 3

לפניכם סיטואציה חדשה שאינכם מכירים.
כל משתתף יציע לפחות שלוש הצעות לפתרון הסיטואציה:

יש כבישים שהנהגים ברכב משלמים מס עבור השימוש בהם.
יש נהגים המחפשים דרכים להתחמק מכך.
באילו דרכים ניתן לגרום לנהגים לשלם עבור הכבישים שבהם הם נוסעים?

כרטיס משימה קבוצתית 4

לפניכם סיטואציה חדשה שאינכם מכירים.
כל משתתף יציע לפחות שלוש הצעות לפתרון הסיטואציה:

חישבו על צורה חלופית למסך הטלוויזיה – ועל יתרונות הצורה החלופית שתציעו.

למנחה

1. שים לב: המשך הפעילות תלוי באורך הרוח של המשתתפים.
2. להלן שיטות נוספות לשלב הקבוצתי - להעשיר את החלופות ולפתח את החשיבה היצירתית:

נספח 2: אפשרויות נוספות להפעלות בנושא

להציג חלופות, אפשרויות וברורות על-פי תנאים:

- א. לפי אותיות א"ב - כל אות באלף-בית היא התחלה של אפשרות חדשה.
- ב. מילה אקראית - פותחים ספר כלשהו, בעמוד, בשורה ומספר מילה שקובעים מראש, ומשתמשים במילה כ"עוגן" לאפשרות.
- ג. לפי אסוציאציות - רעיונות המקושרים אחד לאחר באסוציאציות.
- ד. מילות שאלה - מי? מה? למה? מתי? כיצד? האם? וכד' שבהתאם להן יש להתאים חלופות או לשנות חלופות שהוצעו בשלב מוקדם.

פצילות מס' 33:

חשיבה יצירתית – מניפת

האפשרויות פ'

עובד על-פי: למד את ילדך לחשוב, מאת אדוארד דה בונו (1994)

מטרות

1. המשתתפים יתנסו בחשיבה יצירתית מסוג חא"ב (חלופות, אפשרויות, בורות) בקבוצות.
2. התלמידים ינסחו דוגמות למצבים שבהם אפשר להשתמש בחא"ב (חלופות, אפשרויות, בורות) ככלי לחשיבה יצירתית.

עזרים: דפי A3, כרטיס משימה קבוצתית (נספח 1).

שלב א' - במליאה

1. המנחה מבקש מהמשתתפים לעמוד בשורה לפי עיקרון מארגן כלשהו, כגון: צבע עיניים, תאריכי לידה, צבע נעליים וכד'.
 2. המנחה מבקש ממתנדבים שונים להציע עקרונות מארגנים אחרים (חא"ב) ולהסתדר לפיהם בקבוצות.
- יושבים במליאה לפי הקבוצות.

שאלות לדין

1. איך אתם נוהגים להתחלק לקבוצות בדרך כלל?
2. במה שונה החלוקה שנעשתה הפעם?

שלב ב' - קבוצתי

מחלקים את המשתתפים לקבוצות בנות 4-5 משתתפים (ניתן להשתמש באחד העקרונות שעל-פיהם הסתדרו בתרגיל הקודם).
כל קבוצה תקבל דף A3 וכרטיס משימה קבוצתית.

שלב ג' - במליאה

כל קבוצה מדווחת על שתיים מההצעות שעלו בקבוצה.
כל קבוצה מציגה רעיון אחד שלא נבחר ואת הנימוק לפסילתו.
חברי הקבוצות השונות מספרים על התהליך שעברו ואיך הרגישו במהלך התרגיל.

שאלות לדיון

- מה תורמת לנו החשיבה היצירתית?
- הדגימו שני מקרים (רצוי ממצאות חייכם) שבהם ניתן להשתמש בחא"ב (חלופות, אפשרויות, ברורות).

הערה למנחה: ראה בנספח מספר 2 בהפעלה א' לחשיבה יצירתית דרכים שונות להפעלת חשיבת חא"ב.

נספח 1: כרטיס משימה קבוצתית

להלן סיפור אירוע:

לפני חג הפסח הקמתם קבוצה לצורך גיוס כספים לצורכי צדקה. הכספים יחולקו למשפחות מצוקה בשכונתכם. לרשותכם יום אחד בלבד לגיוס כסף. הציעו, באמצעות חשיבת חא"ב (חלופות, אפשרויות, ברורות), חמש-עשרה אפשרויות שונות לגיוס סכום כסף רב בתנאים אלו.

שימו לב - עליכם לפעול לפי חוקי החשיבה היצירתית:

בשלב הראשון - מעלים כמה שיותר רעיונות ולא מפעילים שיפוטיות על הרעיונות - כל רעיון נרשם.

בשלב השני - בחרו מבין כלל הרעיונות שהעליתם שני רעיונות שאותם אתם ממליצים לבדוק בפועל.

התכוננו להציג במליאה את שני הרעיונות הנבחרים ודוגמה לרעיון אחד שלא נבחר - ואת הנימוק לפסילתו.

פרק חמישי: מנהיגות בקהילה



פצילות מס' 34:

תחומי אחריות

הפעילות לקוחה מאתר מינהל חברה ונוער, מחוברת: מנהיגות נוער בבית-הספר ובקהילה

למנחה

על קבוצות מנהיגות של בני נוער לברר מהן תחומי הפעילות שבהם יש להן יד חופשית, ומהי מידת המעורבות המותרת להם בתחומים אחרים. את הפעילות יש להתאים לתחום המנהיגות שאותו מובילה הקבוצה. כמו כן, יש לבחון מי הם המבוגרים הקשורים לתחום זה והאחראים עליו. את הפעילות הזו יש לקיים בשלב הראשון בקבוצות נפרדות של בני נוער ומבוגרים, ובשלב השני בפורום משותף לבני נוער ולמבוגרים. הנציגים יגיעו לדיון בפורום המשותף מצוידים בהמלצות חבריהם.

מטרות

- לקיים בירור מעמיק באשר לתחומי הפעילות של הקבוצה ובאשר לתחומים שהם מחוץ לתחום העיסוק של חברי הקבוצה, ולהגיע בו להסכמה.
- להתנסות בדיאלוג בין חברי המועצה לנציגי עולם המבוגרים.

עזרים: דף "מה שכן ומה שלא" לכל משתתף (נספח 1), גיליונות נייר גדולים כמספר הקבוצות.

שלב א' - אישי

כל משתתף מקבל דף "מה שכן ומה שלא" (נספח 1) ומתבקש להתייחס לשתי השאלות שבדף.

שלב ב' - קבוצתי

- המשתתפים יתחלקו לקבוצות. כל קבוצה תקבל גיליון נייר גדול.
1. כל משתתף יציין נושא אחד או תחום אחד אשר, לדעתו, המועצה אינה צריכה לטפל בו (סעיף א'). חברי הקבוצה יקיימו דיון בניסיון להגיע להסכמה, והדברים יירשמו על גבי גיליון הנייר הגדול.
 2. כל משתתף יציג נושא אחד או תחום אחד שבו, לדעתו, צריכה המועצה לטפל. יתקיים דיון על דרגת המעורבות הרצויה, בניסיון להגיע להסכמה קבוצתית. גם דברים אלה יירשמו על גיליון הנייר הגדול.

שלב ג' - במליאה

גיליונות הנייר ייתלו על הקירות.

א. המשתתפים ישוו בין הנושאים שנקבעו על ידי הקבוצות השונות כ"מחוץ לתחום". יערך דיון,

והנושאים שלגביהם יגיעו המשתתפים להסכמה ייכתבו על גבי גיליון נייר אחר.

ב. המשתתפים ישוו בין הנושאים שבהם, לפי המופיע בגיליונות הנייר הקבוצתיים, המועצה צריכה

להיות מעורבת. יערך דיון, והנושאים שלגביהם יגיעו המשתתפים להסכמה ייכתבו על גבי

גיליון נייר אחר.

שאלות לדיון

- באילו תחומים או נושאים תהיו מעוניינים להיות פעילים השנה?
- באיזו דרגת מעורבות תרצו לפעול - הבעת דעה, שותפות בקבלת ההחלטות, שותפות בביצוע?

הכנה לקראת המפגש עם הקבוצה השנייה (נוער או מבוגרים)

- מה לדעתכם יאמרו השותפים האחרים (נוער או מבוגרים)?
 - אילו בעיות עלולות להתעורר? כיצד ניתן להתמודד עמן?
 - העלו הצעות לפתרון.
- אפשר להשתמש במיומנויות של החשיבה היצירתית.

נספח 1: דף אישי

"מה שכן ומה שלא"

חשוב על תחומי פעילויות ועל נושאים שמעסיקים את הקבוצה שלך וענה על שני הסעיפים:
א. נושאים שהם "מחוץ לתחום" לגביך (שאתה והקבוצה שאליה אתה משתייך לא צריכים לעסוק בהם).

ב. נושאים שבהם אתה והקבוצה שאליה אתה משתייך צריכים לעסוק בהם ולהיות מעורבים בהם.

[illegible]

פצילות מס' 35:

אמצעים לאיתור צרכים

הפעילות לקוחה מאתר מינהל חברה ונוער, מחוברת: מנהיגות נוער בבתי-הספר ובקהילה

מטרות

- להבהיר כי צורך הוא עניין סובייקטיבי, ולכן, כדי להיענות לצורכי הזולת, יש לברר עמו מה הם צרכיו.
- לתרגל אמצעים לאיתור צרכים של אנשים.

עזרים: גיליונות נייר גדולים, כרטיס משימה קבוצתית, הנחיות לכתיבת שאלון לאיתור צרכים (נספח 1), הנחיות לעריכת סקר (נספח 2), הנחיות לעריכת תצפית (נספח 3).

שלב א' - במליאה

- המנחה מציג את הגדרה זו של צורך: צורך הוא כל דבר שאדם מרגיש, או חושב, שהוא זקוק לו. זהו מושג סובייקטיבי, יחסי ומשתנה על-פי המצב (יש להבחין בין "רוצה" ל"צריך". אני צריך מחברת חדשה - כי נגמרה לי המחברת, אני רוצה מחברת חדשה כי ראיתי מחברת עם כריכה מקסימה. אני לא צריך, אבל אני רוצה...).
- המנחה מבקש מהמשתתפים להדגים צרכים מגוונים של בני אדם (צרכים קיומיים, צרכים ביטחוניים, צורך באהבה, בשייכות, בהערכה עצמית, בהערכת הזולת, במימוש עצמי, בתרומה לציבור וכו').
- המנחה מבקש מהמשתתפים להיזכר במקרים שבהם הם רצו מאוד דבר מה, אך חבר, הורה, מורה או מנחה חשב אחרת והכין להם הפתעה... מאכזבת (אפשר להדגים מהספרות, מהקולנוע, מהתיאטרון).

שלב ב' - בזוגות

המשתתפים יתחלקו לזוגות. כל משתתף יספרו את האירוע שנזכר בו לבן זוגו. חשוב לכלול בסיפור רגשות, מחשבות ופעולות.

שלב ג' - במליאה

המנחה יזמין כמה משתתפים לספר את האירוע שבו בחרו ויקיים דיון בשאלות אלו:

- מה אפשר ללמוד מהדוגמות? (לכל אדם צרכים שונים וקשה לדעת בוודאות מהו הצורך של הזולת).
- על איזה צורך עונים: השתתפות בחוגי טיול, כתיבה בעיתון, התנדבות ל..., עבודה במועצה, עבודה אחר הצהריים, סיוע למשפחה בבית? (חשוב להבהיר כי להתנהגויות זהות יש לעתים מניעים שונים).
- למי חשוב לדעת מהם הצרכים של הזולת?
- מה אפשר לעשות כדי שידעו מה אני צריך?
- כיצד ניתן לאתר צרכים של אנשים שונים בקבוצה? (ריאיון, תצפית, שאלון, סקר).
- מה הם היתרונות ומהם החסרונות של ריאיון? של שאלון? של תצפית? של סקר?
- באיזה נושא הייתם רוצים לברר את צרכי החברים בקבוצה שלכם?

הקבוצה בוחרת באחד מהנושאים שיועלו.

שלב ד' - קבוצתי

לאחר בחירת הנושא, המשתתפים יתחלקו לשלוש קבוצות: כל קבוצה תקבל כרטיס משימה קבוצתית שבו תתבקש לתכנן סקר, ריאיון או תצפית לנושא מסוים.

למדריך: יש לבדוק שהמושגים: שאלון, סקר, תצפית מוכרים לנערים.

דוגמה לנושא:

אתם כמה חברים הלומדים בכיתות שונות בבית-הספר. בשל רצון לארגן פעילות חברתית אחרי הצהריים, קיימתם דיון בנושא "הפנאי". אתם מעוניינים לדעת מהי עמדתם של תלמידי בית-הספר בנושא. למשל: אילו סוגי פעילויות פנאי בחופש יזכו לפופולריות ויהיה בהם מספר גדול של משתתפים.

עליכם לתכנן סקר, ריאיון או תצפית (לפי בחירתכם) שיבחן:

- א. מה עושים בני הנוער כיום בשעות הפנאי?
- ב. מה לדעתם חסר להם?
- ג. מה עוד היו רוצים? מה הם מרגישים שהם צריכים?

למי תפנו? לכמה אנשים תפנו?

חברו 5-10 שאלות או נקודות לצפייה.

רשמו את השאלות על גבי גיליון נייר גדול.

שלב ה' - במליאה

כל קבוצה מציגה את התוצר שלה ואת שיקולי הדעת שהנחו את הקבוצה.

שאלות לדיון

- מה המשותף לתוצרים של הקבוצות השונות?
- במה שונה התוצר של קבוצות הסקר מתוצר של קבוצות התצפית או של קבוצות הריאיון?
ממה נובע השוני?
- לאילו בני נוער תפנו? לכמה בני נוער תפנו? היכן תערכו את הבדיקה שלכם?
- מה תעשו עם הממצאים שתגלו?
- עם מי עליכם לנהל מו"מ כדי לקדם את הנושא שבחרתם?

למנחה: רצוי לחבר עם חברי הקבוצה שאלון לבני נוער בנושא אקטואלי הרלוונטי לעבודת המועצה.

נספח 1: הנחיות לכתיבת שאלון לאיתור צרכים

1. בירור מטרות
 - הגדירו מה אתם מעוניינים ללמוד מהשאלון וחפשו את השאלות שיש לשאול כדי לקבל את המידע הנחוץ.
2. אוכלוסיית יעד מתאימה
 - בחרו את מי לשאול (משתתפים מקבוצות שונות, מנחים, מדריכים, הורים ועוד).
3. מבנה השאלון
 - סוג השאלות - פתוחות, סגורות.
 - בהירות - עד כמה השאלות מנוסחות בבהירות ועד כמה הן חד-משמעיות.
 - אורך השאלון, כמות השאלות - הזמן הממוצע הנדרש כדי לענות על השאלון.
 - הזמן שבו רצוי לחלק את השאלון: מועד בלוח השנה, מועד בלוח השבועי - בתיאום עם מערכת השעות.

4. העברת השאלון

- מחלק השאלון בכיתה או במועדון (נציג המועצה, המחנך וכו').

בדיקה מחדש של השאלון

- עברו על השאלון, בדקו הלימה בין השאלות למטרות שקבעתם. תנו לחברי המועצה או לחברים בקבוצה למלא את השאלון ולהביע את דעתם (האם הניסוח ברור? האם סדר השאלות הגיוני? מה צריך להוסיף? לשנות?).
- כדאי לערוך מדגם בקבוצה אחת כדי לבדוק אם השאלון ברור וכו'.
- לאחר אישור השאלון על-ידי האחראים, אפשר לחלק את השאלון לכל הנשאלים.

לפני העברת השאלון כדאי לבדוק:

- האם כל הגורמים בבית-הספר וברשות אישרו את תוכן השאלון?
- חשוב לבדוק באיזו מידה יש למועצה מנדט לטפל בנושאים שעשויים לעלות מהתשובות השונות.

תוצאות וקבלת החלטות

- רכזו את התשובות (ועדה מטעם המועצה) ונסו לחשוב: מה עולה מהתשובות? כיצד ניתן ליישם את הנתונים הלכה למעשה? עם מי עליכם לנהל מו"מ?
- המסקנות שהסקתם יהיו הבסיס לעבודתכם. נסו לדרג את הנתונים על-פי סדר חשיבותם והחליטו על הפעולה הרצויה.

החלו לפעול!

נספח 2: עריכת סקר

עובד על-פי הפעילות: עריכת סקר, אתר מינהל חברה ונוער

בירור: מהו נושא המחקר שאותו רוצים לערוך.

מבנה הסקר

חלק א' - פרטים אישיים

חלק זה כולל פרטים אישיים של הנשאלים, כגון: גיל, מין, מצב משפחתי, שנת עלייה לארץ, מקצוע, מקום מגורים, מס' ילדים וכו'.

חלק ב' - שאלות סגורות

חלק זה כולל שאלות סגורות בנושא המחקר של הסקר. שאלות סגורות הן שאלות שהנשאל יכול לענות עליהן תשובה אחת בלבד מתוך מאגר של תשובות שהוכנו מראש על-ידי הסוקר. התשובות יכולות להיות כן, לא, לא יודע, או תשובות מדורגות: טוב, בינוני, גרוע.

אפשר לדרג את התשובות מספרית, למשל: 1-5, כאשר מס' 5 מציין דרגה גבוהה ביותר של שביעות רצון או של כל מדד אחר שאותו בודקים, ומס' 1 את הדרגה הנמוכה ביותר. רצוי לחבר 10-15 שאלות סגורות בנושא המחקר.

עריכת הסקר

רצוי לבצע את הסקר בשעות ההפסקה. לפני שמתחילים בסקר, חשוב להבהיר לנשאלים כי הסקר הוא אנונימי ולהבהיר להם את החשיבות של המהימנות להצלחת הסקר.

סיכום תוצאות הסקר וניתוחם

יש לסכם את הנתונים בטבלאות או בגרפים, ולאחר מכן לתרגם אותם לאחוזים.

עיבוד הסקר למסקנות מילוליות

יש לכתוב את המסקנות מהסקר מילולית, למשל: "רוב המשתתפים במרכז הנוער מרוצים מן הפעילויות" או "רק מיעוט קטן מבין המשתתפים חושב כי הקבוצה שלנו יכולה להשפיע על מה שקורה במתנ"ס".

בכתיבת המסקנות כדאי להתייחס גם להבדלים שבין הקבוצות השונות שבבית-הספר: בנים ובנות, ותיקים ועולים, צעירים ומבוגרים וכו'.

מניתוח הסקר אפשר להעלות תהיות השערות, למשל: מדוע רק מיעוט מהעולים החדשים בבית הספר מכיר את כל חברי הקבוצה בשמותיהם?

שלב ה - דיון במליאה

משך הזמן: 10 דקות

המנחה ידון עם התלמידים בשאלות הבאות:

1. היכן אנו משתמשים בסקרים בחיי היום יום?
2. מה מידת האובייקטיביות והדיוק של הסקר ככלי מחקר? נסו לחשוב על דוגמות מחיי היום יום.
3. מה ניתן ללמוד מסקרים להבדיל מהתצפית או ראיון? מה יתרונותיו של המחקר הכמותי לעומת המחקר האיכותי ומה חסרונותיו?
4. האם הכלי הזה מתאים לכל שאלת מחקר שעולה?

מושגים: מחקר איכותי ומחקר כמותי .

מחקר כמותי מתבסס על שיטות מחקר הכוללות איסוף נתונים הניתנים לכימות - לבדיקת כמויות (בדרך כלל בצורה מספרית), שניתן לבצע עליהם פעולות סטטיסטיות לשם הסקת מסקנות. הדגש הוא על **הצד המדיד והמספרי** של החקירה.

מחקר איכותי, או מחקר איכותני, הוא התבוננות בהתנהגות האנושית במטרה להבין אותה. במובנו המצומצם הוא כינוי לסוגי המחקר **שאינם** משתמשים בנתונים מספריים ובניתוחים סטטיסטיים.

נספח 3: תצפית

עובד על-פי הפעילות: תצפית, מתוך החוברת: הכשרת בני נוער פעילים בקהילה, אתר מינהל חברה ונוער.

התצפית היא כלי שעיקרו איסוף מידע באופן אישי ואקטיבי. ניתוח הממצאים נעשה לצורך למידה, תכנון ומעקב.

חומר נוסף המתאים לתרגול תצפית אפשר למצוא בחוברת **תצפית - קו למדריך**, מס' 5, ובחוברת **מתודות חליפיות**.

הנחיות למדריך

חשוב להכין מראש דף תצפית, לברר מהן מטרות התצפית, להכין מראש את השאלות שיש לשאול כדי להשיג את המטרה.



פרק שישי:

חגים ומנהיגות

פצילות חסי' 36:

יום כיפור ואנהי'לות

למנחה

ראש השנה ויום הכיפורים הם החגים הפותחים את השנה היהודית. שני חגים אלה, ועשרת ימי תשובה שביניהם, עיקרם הוא מחד גיסא - התבוננות לאחור ומאידך גיסא - צפייה לעתיד ובניית חזון. שני מרכיבים אלה - עיצוב חזון ויכולת לבצע רפלקציה, הם מיומנויות יסוד במנהיגות.

ביום הכיפורים, אנו מתבקשים לערוך לעצמנו דין וחשבון אישי על מעשינו ועל מחדלינו בשנה שחלפה, מתוך תחושת אחריות מלאה בשל היותנו בעלי כוח שיפוט ובעלי חופש בחירה.

עשרת ימי תשובה ויום הכיפורים נועדו לביצוע חשבון נפש. חשבון נפש אינו הלקאה עצמית, אלא דיווח על נקודות כשל ועל נקודות אור בהתנהלותנו בשנה שחלפה: מה עבד? מה לא עבד? אילו מטרות הושגו? מה הם המחירים ששילמנו? מה ערכם ביחס לרווחים שהושגו? בנוסף, אנחנו מבקשים שמשאלות לבנו יתגשמו - שנשיג את המטרות שלנו ושנתקרב לחזון שלנו.

מטרות

- להכיר מיומנויות מנהיגות הבאות לידי ביטוי בחגי תשרי.
- לבחון כישלונות, כחלק מחשבון נפש, כאמצעי ללמידה ולצמיחה.
- להכיר חלקים מהווידוי (תפילת "על חטא") ולבחון את הרלוונטיות שלהם למציאות חיינו.

עזרים: כרטיס משימה אישית (נספח 1), כרטיס משימה קבוצתית (נספח 2).

שלב א' - אישי

כל משתתף מקבל כרטיס משימה ומבצע את המשימה.

שלב ב' - קבוצתי

המליאה מתחלקת לקבוצות, כל קבוצה מקבלת כרטיס משימה ומבצעת אותו.

שלב ג' - במליאה

1. דיווח: כל קבוצה מדווחת על הכללים שהפיקה ועל התובנות שהגיעה אליהן באופן יצירתי.

2. שאלות לדין:

- אילו תובנות אנחנו יכולים לאמץ?
- אילו תובנות קשה לאמץ? מדוע?
- מה אנחנו יכולים לעשות לגבי כישלונות שאינם תלויים בנו?
- מנהיג צריך ליזום פעילויות כאלה לעצמו ולמונהגים שלו. איך ניתן לעשות זאת? באיזו תדירות? על מה כדאי לתת את הדעת כאשר עושים חשבון נפש - התבוננות רפלקטיבית בעבר?
- מה עוד ניתן להפיק מן הפעילות הזו בהקשר של מנהיגות?

למנחה: בחגים אלו יש גם טקסיות רבת רושם המלווה את התהליך - תקיעה בשופר, נפילת אפיים, צום. אין נגיעה בכך בפעילות, אך ניתן לשוחח על כך ולברר באיזו מידה הטקסים הללו מחזקים את התהליך ומאפשרים את קיומו.

נספח 1

כרטיס משימה אישית

תפילת וידוי

לפניך הטקסט של תפילת הווידוי.
קרא את התפילה ובחר שניים-שלושה חטאים הקשורים לדעתך למנהיגות ולקשר שבין מנהיג
וקבוצה. נמק את הבחירה.

ווידוי

על חטא/ הווידוי

אתה יודע רזי עולם ותעלומות סתרי כל חי:
אתה חופש כל חדרי בטן ובוחן כליות ולב:
אין דבר נעלם ממך, ואין נסתר מנגד עיניך:

ובכן יהי רצון מלפניך ה' אלהינו ואלהי אבותינו, שתסלח לנו על כל חטאתינו, ותמחל לנו על כל עונותינו, ותכפר
לנו על כל פשעינו:

על חטא שחטאנו לפניך באנס ובוצון:
ועל חטא שחטאנו לפניך באמוץ הלב: [=בקשיחות הלב]
על חטא שחטאנו לפניך בבלי דעת:
ועל חטא שחטאנו לפניך בבטוי שפתיים:
על חטא שחטאנו לפניך בגלוי ובסתר:
ועל חטא שחטאנו לפניך בגלוי עריות:
על חטא שחטאנו לפניך בדבור פה:
ועל חטא שחטאנו לפניך בדעת ובמרמה:
על חטא שחטאנו לפניך בהרהור הלב:
ועל חטא שחטאנו לפניך בהונאת רע:
על חטא שחטאנו לפניך בודי פה: [=וידיי בפה ללא כוונת הלב]
ועל חטא שחטאנו לפניך בועידת זנות: [=מפגשים לא מוסריים]
על חטא שחטאנו לפניך בזדון ובשגגה:
ועל חטא שחטאנו לפניך בזלזול הורים ומורים:
על חטא שחטאנו לפניך בחזק יד: [=אלימות]
ועל חטא שחטאנו לפניך בחלול השם:
על חטא שחטאנו לפניך בטפשות פה:
ועל חטא שחטאנו לפניך בטמאת שפתיים: [=דיבור לא ראוי, ניבול פה]
על חטא שחטאנו לפניך ביצר הרע:
ועל חטא שחטאנו לפניך ביודעים ובלא יודעים:
ועל כלם אלוה סליחות. סלח לנו. מחל לנו. כפר לנו:
על חטא שחטאנו לפניך בכפת שחד: [=לקיחת שוחד]
ועל חטא שחטאנו לפניך בכחש ובכזב:
על חטא שחטאנו לפניך בלשון הרע:
ועל חטא שחטאנו לפניך בלצון: [=קלות דעת, לעג]
על חטא שחטאנו לפניך במשא ובמתן:
ועל חטא שחטאנו לפניך במאכל ובמשנה:
על חטא שחטאנו לפניך בנשך ובמרבית: [=לקיחת ריבית שלא כדין] ֹ
על חטא שחטאנו לפניך בנטיית גרון: [=גאווה, התנשאות]
על חטא שחטאנו לפניך בשיח שפתותינו: ִ
על חטא שחטאנו לפניך בשקור עין: [=לחמוד את מה שאינו שלנו, יוהרה]
על חטא שחטאנו לפניך בעינים רמות:
ועל חטא שחטאנו לפניך בעזזות מצח:
ועל כלם אלוה סליחות. סלח לנו. מחל לנו. כפר לנו:

על חטא שחטאנו לפניך בפריקת עול:
 ועל חטא שחטאנו לפניך בפלילות: [=מריבה]
 על חטא שחטאנו לפניך בצדית רע: [=מזימה]
 ועל חטא שחטאנו לפניך בצרות עין:
 על חטא שחטאנו לפניך בקלות ראש:
 ועל חטא שחטאנו לפניך בקשיות ערף: [=עיקשות מוגזמת ולא ראויה]
 על חטא שחטאנו לפניך בריצת רגלים להרע:
 ועל חטא שחטאנו לפניך ברכילות:
 על חטא שחטאנו לפניך בשבועת שוא:
 ועל חטא שחטאנו לפניך בשנאת חנם:
 על חטא שחטאנו לפניך בתשוּמַת יד: [=הכנסת היד למקום לא לה, מעילה]
 ועל חטא שחטאנו לפניך בתמהון לבב: [=ריקנות. לפי מילון בן יהודה: "שממון הנפש"]
 ועל כלם אלוה סליחות. סלח לנו. מחל לנו. כפר לנו:

נספח 2

כרטיס משימה קבוצתית

כל משתתף מציג בפני חבריו לקבוצה את החטאים שבחר ומנמק את הבחירה.
 לאילו תובנות לגבי התנהגות ראויה של מנהיג אפשר להגיע כאשר בוחנים את החטאים שציין
 חברי הקבוצה?
 נסחו כללי התנהגות למנהיג לאור התובנות שהעלתם.

היכיון ארצי

1. אלטמן, א', כ"ץ, נ' ופופר, מ' (1999), **מנהיגות - סקירה מושגית**, בתוך: **מערכת מפתחת מנהיגות**.
2. בוגלר, ר' (2000), **מנהיגות ויישומיה בחינוך**, מדריך למידה, תל-אביב.
3. סער, ד' (1999), "פיתוח מנהיגות. אז מה באמת לומדים שם?" בתוך: **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**, א' גון וא' זכאי (עורכים), תל-אביב: הוצאת משרד הביטחון.
4. פופר, מ' (1990), **פיתוח מנהיגות בתנועות הנוער**, ירושלים: מועצת תנועות הנוער ואמפקט מערכות ארגוניות.
5. פופר, מ' (1996), **על מנהלים כמנהיגים**, תל-אביב: הוצאת רמות.
6. פופר, מ' (1999), **מנהיגות היער ושביליו**, בתוך: **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**, א' גון וא' זכאי (עורכים), תל-אביב: הוצאת משרד הביטחון.
7. Bass, M.B (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research & managerial Applications*, The Free Press London: Collier Macmillan Publishers.
8. Bennis, W. (1990), *On Becoming a Leader*. New York: Harper & Row.
9. Burns, J.M (1987), *Leadership*. New York: Harper & Row.
10. Kotter, J. (1990), *A force for change: How leadership differs from management*, New York: The Free Press.
11. Mintzberg, H. (1975), *The managers' job: Folklor and fact*, *Harvard business review*, 53 (4).
12. Van Linden, J.A & Fertman, C. I (1998), *Youth leadership. A guide to understanding leadership development in adolescents*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
13. Fertman, C.I & van Linden, J.A (1999), *Character education: An essential ingredient for youth leadership development*, *NASSP Bulletin*, vol. 83, pp.9-15.
14. Yuill, G. (1994), *Leadership in organization*. edition Englewood Cliffs, N.G: Prentice-hall.