
ב. מנהיגות וחינוך למנהיגות – רב-שיח ראשי תנועות הנוער

ב ין ראש השנה ליום כיפור תשע"ו (ספטמבר 2015) התכנסו מזכ"לי תנועות הנוער לשיחה פתוחה בנושא מנהיגות (מרבית ראשי התנועות נקראים מזכ"לים ולכן נשתמש בשם זה. המחברים). כינסנו את המזכ"לים בחדר אחד, כדי לשמוע את מגוון תפיסות העולם של התנועות החברות במועצת תנועות הנוער בנושא חינוך למנהיגות, נושא מרכזי בהוויית התנועות ובפעילותן.

המזכ"לים מייצגים נאמנה את תנועות הנוער. כולם ותיקי התנועות שביהנו בתפקידים שונים לאורך השנים. יש בהם מי שהיו רכזי הנהגות אזוריות ויש מי שפעלו כרכזי הדרכה. כולם מכירים היטב את תכניות ההכשרות התנועתיות, משלבי הפיתוח הראשוניים ועד ההתנהלות בשטח, וכמובן מצויים במגוון הפעילויות בסניפים ברחבי המדינה.

רצינו לשמוע מהי עמדת התנועות בשאלת החינוך התנועתי למנהיגות. האם בהכשרות התנועתיים שמים כיעד את ההכשרה למנהיגות או שמושג זה אינו שגור בתכניות הפעולה ועיקר תפקידן של ההכשרות לאפשר היכרות עם תכניות ההדרכה ולרכוש מיומנויות הדרכה וניהול.

ביקשנו להציב את ההצהרות הרשמיות למול הביטוי

המעשי – שהרי תנועות הנוער הן סביבה ייחודית בה צומחים מנהיגים. באנו לבדוק האם וכיצד התנועות מכוונות לכך.

את הדברים נביא בשם אומריהם. השתתפו במפגש: נפתלי דרעי, מת"ן; ערן גלזר, מת"ן; ניסים שלם, תנועת הנוער הלאומי; גל בן שימול, תנועת הצופים; רועי יסוד, תנועת הנוער העובד והלומד; איתי זינברג, תנועת השומר הצעיר; דני הירשברג, תנועת בני עקיבא; שאול דה מלאך, תנועת עזרא; ערן אבידור, תנועת המחנות העולים; רון זלדמן, תנועת האיחוד החקלאי; יוסי דהאן, תנועת בית"ר; יוסי ורדי, תנועת אריאל; מאשה ברוז'יקובסקי, תנועת היכלי ענ"ג; אלעד כהן, תנועת המכבי הצעיר.

ערן גלזר תעד את האירוע בוידאו ויעל אבן הקלידה את הדברים. כן השתתפו ד"ר גיל גרטל וד"ר נעם אבן (מנחה המפגש) מהצוות הדידקטי, צוות המחקר.

נפתלי דרעי, מזכ"ל מועצת תנועות הנוער

המפגש היום נערך במסגרת המחקרים שאנו מבצעים בשנים האחרונות. לפני שלוש שנים החלטנו בהנהלת מת"ן שראוי לתעד ולבחון את פעילות התנועות. הגענו למסקנה שיש נושאים שמחובתנו לחקור וללמוד וראוי שנעשה זאת באמצעות גורם חיצוני מקצועי.

כעת אנו מתכנסים בהקשר של המחקר בנושא המנהיגות בתנועות הנוער. כשהייתי מרכז הדרכה בתנועת האיחוד החקלאי תמיד העברנו פעילות שנושאה היה: האם מנהיגות היא תכונה מולדת או נרכשת? נראה לי שלא אטעה אם אומר שבכל התנועות הועברה כזאת פעילות. הופתעתי לשמוע בהקדמה של נעם שרק בחלק קטן מהתנועות נעשה שימוש במושג מנהיגות בחוברות ההדרכה התנועתיות. דומה שצריך להבחין בין השימוש הרשמי, בתכניות, במושג מנהיגות, לבין הנוכחות המעשית בשטח, בין אם בקורסי ההכשרה ובין אם בשגרת היום-יום התנועתית.

כשמדברים על תנועת נוער, מה היא עושה, המושג מנהיגות

מובנה ב־די.אן.אי של התנועה. בכל שדרת מנהיגות במדינת ישראל נמצא שהרוב היו בתנועות נוער ורובם גם היו מדריכים ופעילים. הבחירה במסלול של מנהיגות צמחה אי שם בשבילי תנועת הנוער, אני משוכנע בכך.

אחרי שנערכו תצפיות בסניפי התנועות ובקורסי הכשרה בקיץ, מפגש עם המזכ"לים הוא חשוב. בסופו של דבר אתם מנהלים את הארגון אבל אתם גם הפנים של התנועה שלכם. כולכם עברתם תפקידים שונים בתנועות ובהדרכה התנועתית. בתנועות כל העשייה היא במהותה תהליך חינוכי ואין מציאות בה רק מנהלים את התנועה. בתהליך החינוכי יש היבט של חינוך למנהיגות. אפשר לקרוא לו בשמות שונים אבל המדריך שמוביל את חניכיו, שיודע לתת פתרונות למצבים מורכבים ושכאים לפעולותיו כדרך של שגרה, הוא מנהיג הקבוצה לדעת.

ניסים שלם, יו"ר תנועת הנוער הלאומי

אני חושב שלפחות אצלנו בתנועה היו שנים שהמנהיגות הייתה כתובה בכל מקום. שמנו לב שלא מספיק להיות מנהיג ומדריך, צריך גם לדעת להיות מנהל טוב. אתה יכול לסחוף אחריו אנשים, זו דרך שלך להתקרב לאנשים ולחניכים, אבל צריך להיות מנהל טוב. לדעת להוציא טיול, להגיע לפעולה בזמן, לקבוע יעדים ולעמוד בהם, זה מצריך ניהול. לכן בהכשרות שלנו תוכלו לראות הכוונה למיומנויות של ניהול ותכנון זמן. יחד עם זאת, בתנועות מנהיגות היא חלק מהתהליך. אתה לא בא ואומר אני המנהיג ואתה מתחתי. בתנועות אנחנו מנסים לעשות יחד – אנחנו יושבים במעגל. אנחנו צריכים את המנהיג כתוספת הכרחית ליכולת הניהול. רוצה לומר, אנחנו מכשירים את המדריכים ואת הפעילים גם על ידי מתן כלים ניהוליים. אבל יודעים שאין סיכוי למישהו להיות מוצלח בתפקידו אם הוא לא מביא לביטוי תכונות מנהיגות שיגרמו לחניכים ללכת אחריו, לשאול את עצתו ולראות אותו כמי שמוביל אותם בתנועה.

אצלנו בתנועה יש בחירות של הנהגה צעירה. בוחרים מי ייצג. לקרוא להם המנהיגים? קשה לקרוא להם כך, אבל הם נבחרו. הנהגה צעירה, מנהיגות שהיא דבר חיובי. להיות מנהיג בתוך חברה זה דבר חיובי. לכך אנחנו מכוונים אותם. אנחנו כל הזמן מסתכלים על הפוליטיקה והפוליטיקה זה לא ממש מה שאנחנו מכוונים אליו. אבל בהחלט מכוונים ללקיחת מנהיגות ולקיחת אחריות ולראיה, כשמדריכים דיברו איתכם הם ראו עצמם כמנהיגים מעצם הגדרת תפקידיהם.

איתי זידנברג, מזכ"ל תנועת השומר הצעיר
 נפתח באנקדוטה, על העברית שהשתנתה עם השנים. המילה מנהל הייתה מילה מאוד שגורה בתנועה מראשית דרכה. זו המילה למדריך. בעשרת דברות השומר, בנוסחים הראשונים נכתב: השומר סר למשמעת מנהליו. בשומר הצעיר המונח מנהיגות לא שגור אבל הנהגה ממש כן. קומה מעלינו (בסמינר אפעל) נמצאים משרדי ההנהגה הראשית. אם אגיד שנסעתי לרמת אפעל לא כולם יבינו במה מדובר. אבל ההנהגה הראשית, כולם יודעים היכן מקום מושבה. יש עוד מושג חזק בהוויית התנועה – ההנהגה ההיסטורית. יש משפט של שחקני כדורגל: מנהיגות לא מקבלים, מנהיגות לוקחים. אני חושב שיש משהו בתפיסה הזו. אנחנו מחנכים את הנוער ומנחים אותם ונותנים להם את הכלים. את המנהיגות הם ייקחו לבד. בשומר הצעיר אפשר לראות גם פעם וגם היום יסודות חזקים של התפיסה הזו. בניגוד לניהול שאפשר ללמוד, מנהיגות יש בה יסוד משמעותי שלא ניתן ללמוד, כריזמה, תכונה מולדת.

כלים לניהול הם מושג שהיום מאוד מקובל לשלב בתכניות. מנהיגות זה הברור מאליו, צריך לתת כלי ניהול, אבל, אם תשאל בסוף מה הליבה של העשייה של התנועה, התשובה תהיה – פיתוח מנהיגות.

באחד הקיבוצים מישהי נהגה לומר בכל דיון חינוכי – לפני

הכול אני אשת מקצוע. מי שחייב לומר את זה כנראה שהוא לא באמת בטוח שהוא איש מקצוע. הסיפור עם מנהיגות דומה. מי שמרגיש צורך לומר כנראה שהוא לא. בתפיסה שלנו המנהיגות היא משהו שאנחנו יכולים לומר בהסתכלות אחורה או מעין מבחן שבוחן מי היו מנהיגים. השיח הפנימי הוא הרבה פחות שיח של מנהיגות. יש בתולדות התנועה כמה צמתים מדהימים כמו בוויילנה – מנהיגים של התנועה ברחו לשטח הרוסי, חלקם הגדול כבר עם אישורי הגעה לארץ. אם ההנהגה שם הייתה עולה לארץ זה היה נותן דחיפה מאוד רצינית לתנועת הנוער בארץ ישראל. השיח שם היה שיח של אחריות, לא של מנהיגות. בדיעבד אומרים מנהיגות. זה עובר בין כל התנועות. מי שגדל על המסר הזה מבין. מי שגדל עם זה כנראה יגדל להיות בוגר שלוקח אחריות, ויש מי שיגיד מנהיג. השאלה היא כמה הוא ייקח את זה רחוק וזה קשור גם למאפיינים האישיותיים שלו.

דני הירשברג, מזכ"ל תנועת בני עקיבא

אני רוצה לחזור לימי הקמת התנועה. הגיעה חבורה צעירה והחליטה להציע הקמת תנועת נוער, לפני 90 שנה. התשובה שהם קיבלו מההנהגה הבוגרת הייתה שאין לזה מקום כי לא יכול להיות שניתן לנוער להנהיג. הם עדיין לא גדלו בעצמם. מהנהגת הפועל המזרחי הגיע מכתב סירוב לרעיון הקמת תנועת נוער דתית, כי אין לזה מקום. מי שמנהיג צריך לדעת להנהיג. לדעתי, מכתב הסירוב היה הגורם המעצב להקמת התנועה. היסוד המרדני של תנועות הנוער עמד למבחן.

אני חושב שכשאנחנו מדברים על מנהיגות כמו שאנחנו תופסים אותה, זו מנהיגות מעצבת. לוקחים את הנער ודרך העובדה שהוא מנהיג מעצבים את הרמות. אני פוגש את זה הרבה בסמינריונים. שואלים איך אני יכול להעביר את זה אם אני לא יודע בעצמי עדיין. הציפייה שנער ידע היא מוגזמת. אבל הראשון שמונהג על ידי

המנהיג הצעיר זה הוא עצמו. העובדה שהוא צריך להנהיג פעולה ולקחת חניכים לטיול ולהתדיין איתם על סוגיה אקטואלית הופכת אותו קודם כול למנהיג.

אני רוצה לעמוד על נקודה נוספת שמאפיינת בעיני. כשאנחנו מדברים על הנהגה בכלל, אנחנו לפחות רואים בה משהו שיש בו צניעות. הרבה פעמים שואלים אותי למה בבני עקיבא אין מנכ"ל ויש מזכ"ל. התשובה היא שקשה לנו עם השם הזה. עד היום כשנפגשים גורמים חיצוניים עם רכז אצלנו במחוז לא מבינים את הטרימינולוגיה. מי אתה? אני לא מנהל, אני רכז. ואין מנהל סניף. אף אחד לא קורא לעצמו מנהיג. ואני חושב שבסעיף הצניעותי הזה יש איזה משהו שבעיני נובע ממנהיג העולם, אלוהים. במילה עולם יש משהו (העלם), אתה לא רואה את ההנהגה. מחנכים את המנהיגים להנהיג בצורה סמויה, בלי לומר שאתה מנהיג. תתנהג בצורה מסוימת וזו תהיה ההנהגה הכי בריאה. תאסוף פסולת, לא תצטרך להעביר על זה פעולה. כך גם לגבי תפילה. תעשה ולא תצטרך לדבר. ההנהגה היא משהו שעובר בהתנהגות.

לי אין ספק שבתפקידים מנהיגותיים נמצא אנשי תנועות, אנשים שגדלו לקחת אחריות ומנהיגות. אני חושב שכשאני מנסה לענות על השאלה בהכללה אני מנסה להבין מה קשה לי כל כך במושג מנהיגות. הרבה פעמים רואים שמנהיגות נתפסת כלקחת בעלות, כמי שאומר אני יודע ולכן אני מנהיג, תצעדו אחרי. בעולם שאני גדלתי בו יש מקום לספק ולצניעות ויש מקום לומר שאני הולך אחרי מהות הרבה יותר גדולה ממני, אז מי אני שאני אנהיג. ניזכר בשני ביטויים. אחד מחז"ל שמספרים על אדם שרוצים להטיל עליו מנהיגות והוא לא רוצה, והרב אומר לו – להיות מנהיג זה אומר לקבל עליך עול עבדות. ביטוי שני של הרב קוק, שהיה חותם על מכתבים "עבד לעם קדוש".

אני חושב שאנחנו מנסים לחנך את המנהיגים שלנו לזה שלמרות

שהם מנהיגים הם צריכים מצפן לפניהם. אף פעם לא רק לפי מה שבא לך. יש כמה ביטויים בעולם תנועות הנוער שהופכים את האדם למנהיג גם באורח חייו. לא עסקנו פה בהגשמה ונאמנות אבל מנהיגות היא מחויבות. אני מחויב למכלול ערכים מאוד עמוק. מנהיג אמיתי יש לו תודעה של שליחות. חיים של שליחות בשם האידיאל. ובהמשך, לאורך החיים, נפגוש את המנהיגים האמיתיים. אלו שחיים תודעה של שליחות. מי שחי את התודעה הופך להיות מנהיג.

רועי יסוד, מזכ"ל תנועת הנוער העובד והלומד
אנחנו ממעטים להשתמש במושג מנהיגות ומנהיגים. היה לנו בעבר סמינר הנהגה שקשר בין אחריות על החברה להנהגה. אני לא יודע לומר את כל הסיבות, אנסה למנות כמה מהן:
ראשית, אם לא משתמשים במושג מנהיגות אפשר להתקדם אליו בהמשך.

יש לי איזה סיפור – ראש עיר שהיה לפני כן מנהל בית ספר עשה פעם משולש על הלוח ואמר לתלמידים: אני רוצה את כולכם בקודקוד העליון. הוא לא לקח בחשבון שחברה מורכבת מכל המשולש. בתנועה אין משולשים, יש רק מעגלים. יש מושג שמבטא יותר נכון וזה אחריות – נותנים לך להיות אחראי ושיהיו אחראים עליך. במשולש יש מנהיגים ובמעגל יש אחראים. המושג מנהיגות יש בו חלוקה בין מנהיגים למונהגים שלא מאפשרת להוסיף יציאה מהסדר החברתי הזה. זה מאוד קשור לתקופה, אם התקופה הייתה פחות אינדיבידואליסטית יכול להיות שאפשר היה להשתמש יותר במילה מנהיגות. בשנים האחרונות השתמשנו בשני מסרים שהפכו לסלוגנים. הנוער העובד זה המקום שלי לשנות והמקום שלי להיות עם כולם. אם מחברים את זה ביחד מקבלים – לשנות עם כולם. ולמסר כזה אחריות יותר מתאימה ממנהיגות. האחריות כוללת את כולם, מנהיגות יוצרת סדר חברתי אחר.

בתנועה גם אין המושג התנדבות. עושים משימה, לא רוצים לתת

יד לסדר שבו מתנדבים לתת יד כדי לעזור לאחרים. יש לך אחריות תבצע אותה, סדר חברתי שלוכד במושגים קשוחים לא פחות אבל מאפשר כניסה ליותר אנשים.

ברור לי שברגע שמקבלים את החינוך והמסגרת של תנועת נוער צומחים מנהיגים. אבל תנועת נוער גם בלי להשתמש במושג מרחיבה מאוד את היריעה שדרכה ניתן להנהיג. ניקח כדוגמה את המסעות לפולין. בפולין אנחנו נפגשים עם אבות רוחניים, לא במובן של אדם מבוגר אלא דווקא צעיר שקורא תיגר על מבוגר. אנטק צוקרמן בוורשה – היטלטל בין "מי שמי" לבין אני בן 3,000 שנה. אני חושב שהיריעה הזו היא מרחב עצום לתפיסה רחבה, מגוונת ומרשימה של מושג המנהיגות. אחד הדברים שתנועות עושות זה להרחיב שורשים, הגורל של העם הוא עליכם. צעדיכם כצעדי העם.

לשיטתנו, בתנועה אין פנטזיות. יש התמודדות של כוחות במציאות. בדרך כלל מאמצים את דברי חז"ל – שמידת הטוב תגבר על מידת הפורענות. בכל נקודה צריך להתמודד. כדי לעשות טוב, הטוב שלך יבוא כנגד מידה שקולה של פורענות. הגדלת הטוב מייצרת מקום ובמקום הזה לוקחים אחריות.

יש מאמר שאנחנו מאוד אימצנו: "בין חברה למדינה" מאת מרטין בובר. אל תשכחו שיש מימשל אבל יש מינהל. מוסדות המדינה מול מוסדות החברה (מינהל), שמוקמים על ידי החברה. מודל של קבוצות שבתוכן קבוצות. ברור שבחברה כמו ישראל, שהיא שבטית, יש מקום לאלפי אנשים שיכולים לקום להנהיג, ומקום כזה הן תנועות הנוער. בובר הציע את התוכנה שהאדם זקוק להרבה יותר ממדינה, צריך מוסדות של מדינה כדי לחיות חיים אנושיים. הוא הזהיר אותנו מפני מציאות שבה הקמת המדינה יכולה למסמס את הרעיונות והיישומים הטובים שכבר צמחו כאן.

אני חושב שלתנועות יש עומק. כמו שנהגו לומר "לדגניה יש התלם

הארוך". תנועות לא עובדות לטווח קצר. אנחנו נוהגים להסתמך על ג'ון מיינרד קיינס, כלכלן בריטי, שכתב כי במאבק בין אינטרסים לרעיונות בסופו של דבר הרעיונות ינצחו. הטווח הארוך הוא הטווח האמיתי של החיים. זה מוטו שאנחנו רוצים להנחיל לכל שותפינו בתנועה. אנחנו עושים בחודש הקרוב את מה שאנחנו רוצים שיהיה בעוד מאה שנה, זה לא מתאים לחיים היום אבל כן לתנועות הנוער. המרחבים התודעתיים האלה הם יריעה לצמיחת מנהיגות.

ערן אבירור, מרכז תנועת המחנות העולים

התנועה הוקמה על ידי אחד-עשר חבר'ה בני 16 שאמרו שבית הספר לא מספק. פנו למורה ברוך בן יהודה, בגימנסיה הרצליה בתל אביב, ואמרו לו שהוא יכול יותר. הוא נענה לאתגר והעשיר את הקבוצה בלימודי ציונות, הומניזם וסוציאליזם. אחר כך המשיכו בני הנוער להיפגש לכד. כצמח השדה צמחה תנועתנו, ללא יד מכוונת וללא עין צופיה, חבר'ה יושבים ללא מדריך במעגל ומבררים מה הדרך.

מהי מנהיגות? המנהיג הוא לא מישהו יחיד, אין דמות ששואבים ממנה תשובות, יש חוכמת המעגל, החוג הקבוצה. יש משהו בהובלה, במנהיגות, שחייב להיות עצמאי ופתוח, לא כפוף. אין הוראות ומה שהקבוצה מחליטה זה בעצם מה שיקרה. הצניעות שמיוחסת לחינוך למנהיגות בתנועות קשורה לעניין הזה, נשב יחד ונסכים מה עושים. יתכן שיש מדריך יותר מנוסה שיכוון לפעמים, ישיב את הרוח על המפרש. יביא את התוכן קצת יותר עמוק, יעורר את הפעולה.

בשנים האחרונות דווקא אצלנו יותר משתמשים במושג מנהיגות. זה מאוד בצנעה ובזהירות, לא תשמעו מישהו מצהיר שהוא מנהיג. אני רוצה לייחס את זה גם לתקופה שלנו, כמה שבועות לפני שנציין 20 שנה לרצח יצחק רבין. כשאני הייתי ילד, ילדים היו מחזיקים תמונות של ראש הממשלה ושל הנשיא בחדר. פעם הייתה הערצה למנהיגים הלאומיים. בעידן של היום, של כתבי אישום, מושג

המנהיגות בחברה הישראלית די נשבר. בטוח שכשאנחנו מדברים על מנהיגים לאומיים הם בדרך כלל פוליטיקאים. אין הנהגה לאומית. זה מאפיין משברי. אחת הסיבות מדוע אי אפשר להזכיר את המושג מנהיגות, היא ההקשר למושגים כמו בעייתי ושקרי.

אני בא מיום עיון לציון עשור להתנתקות. זאת תקופה שבה יכולים אנשים מדהימים וראויים להוביל דרך והיא יכולה גם להיכשל. אנחנו חיים בעידן שלא משתלם כל כך לקחת אחריות. לא בטוח שתצליח. ישבנו עם מי שהובילו את המאבק נגד ההתנתקות. הם דיברו על עידן שיש כוחות חזקים מאוד שמשדרים לצעירים להוריד את הראש. לא להתנפח, לא לקחת יותר מדי אחריות. לעשות משהו שאני יודע ולהתמקצע בו. לא לחשוב רחב. כשאנחנו עוסקים בשאלת המנהיגות בשנים האחרונות, זה מאוד לא פשוט.

עוד דבר שמאפיין את מה שאנחנו מחפשים לחנך אליו – לחנך את החברה לעשות דברים בלי לבקש רשות. בתרבות עם ניהול מאוד ברור, הנהגה מאוד ברורה, צריך רשות – זה בסדר או לא? לשיטתי, תנועת נוער לא מבקשת רשות. היא צמח השדה, רוצה לקבוע מציאות וקובעת אותה. בסוגיה הזו של "מי שמך" הופך המושג לבעייתי – מנהיג מקבל מינוי, משהו שם לו דרגה. משהו מינה מנהל. בתנועה צריך להוביל את האנשים, זו שאלה פנימית של האדם ושל החוג בתוך המעגל. מנהיגות פנימית, שתצמח ברוח חופשית.

במידה רבה מנהיגות בתנועת הנוער היא הניסיון הזה לעשות דברים בלי לבקש כל הזמן אישור, בתוך המציאות המורכבת של להפעיל תנועת נוער היום זה דבר לא פשוט, לעשות משהו רציני עם קוד פנימי שלא מחכה לאישור.

שאל דה מלאך, מזכ"ל תנועת עזרא
מעניין שלא מעט חוזרים להולדת התנועות, כי זה רגע מכונן. תנועות

הנוער בכלל צמחו בתקופת מעבר בין שני חלקים בהיסטוריה, בין דור אבות לדור בנים. דור הבנים הוא הדור העושה והמגשים. האתוס של תנועות הנוער, שאותן הקים דור הבנים, הוא ביטוי מזוקק של לקום ולעשות. דווקא בגלל זה אני חושב שזה הפרדוקס שתנועות הנוער נמצאות בתוכו. למה עושים מנהיגות בלי לדבר עליה? כמו אימא פולניה – אני רוצה שתעשה מה שאני אומרת בלי שתעשה את זה כי אני רוצה.

אתוס המרד הוא עניין כזה – אתה אומר למישהו תמרוד ואז איברת את כל העניין בזה. המרד נובע מזה שאמרו למישהו למרוד? ובאשר למנהיגות – אם אני מנהיג זה צריך לצמוח מאיזה מקום. בגלל זה אני חוזר להולדת, להיסטוריה של התנועה. היינו עכשיו בסיור מנהיגות פנימית, מסע אל ראשית התנועה, וקיבלנו אפשרות להסתכלות על העולם שתנועת עזרא צמחה בו. זה מאוד מעניין כי תנועת נוער דתית זה אוקסימורון. איך יש מנהיגות מלמטה? זה לא הגיוני. בעיני להצליח לשמר את האתוס הזה של מנהיגות מלמטה אבל מחוברת לאותן מטרות, שמנסה לשמר את זה אבל לתרגם לעולם של ימינו, זה משהו מאוד עמוק. בסמינריון הכשרת מנהיגות של התנועה מדברים על איך מצליחים לשמור על הרעיון הזה ולהפוך אותו לרלוונטי.

מנהיגות היא בבואה של המציאות, איך שהיא היום. פעם זה היה נתפוס משהו נבנה משהו. היום זה לא ככה – צריך לדעת איך העולם מתנהל וכאן נכנס הניהול. כמו שלפני 100 שנה זה להקשיב, היום זה אומר שצריך לדעת לנהל. האלמנטים הניהוליים הם הצבע שמקשט את ההווה. זה מתח, מעין מבחן, אם נצליח לדעת לשמר אותו – איך עושים מנהיגות בלי לדבר עליה?

היו עכשיו בחירות לרבנים הראשיים. היה בציבור דיון פנימי להגיע למועמד מוסכם. בציונות הדתית היו שלושה מועמדים ושלושתם צמחו בתנועה. שדרת המנהיגות צמחה באמת בתנועה, זה מדהים כי

תנועת הנוער היא לא ישיבה, והמנהיגות שלהם מומשה במקום אחר, לא בתנועה. אני לא יודע מה יהיה שדה ההנהגה עוד 40 שנה, אבל אני חושב שהנקודה המרכזית היא של פריצת הדרך והחדשנות. זהו החוט המקשר לעצם הרעיון של להצליח להקים תנועת נוער דתית. כשאנחנו מצליחים לשמור על מרחב שבו אפשר לייצר רעיונות, מרחב שמאפשר לרעיונות לנבוט ולהתפתח ומאפשר לשנות את המציאות, שם צומחת המנהיגות. בכך אני משוכנע. היום כל תחום מחייב התמחות יתר, ואילו האפשרות להוביל בכל תחום קשורה דווקא ליכולת הנרכשת בתנועות הנוער של להסתכל מעבר, קדימה. להסתכל מחוץ לקופסה. זהו המוטיב הייחודי שמתפתח בתנועות הנוער ומיושם במקומות מגוונים.

גל בן שימול, מזכ"ל תנועת הצופים

לא כל כך הצלחתי להבין את "מי שמך". אני מתצפת על שלושת הילדים הקטנים שלי, כשהם עם חברים. אף אחד לא מכתיר את עצמו למנהיג אבל תמיד יש אחד. אתה רואה מי הולך ומי הולך אחרי. אני מאוד מאמין בשולחן עגול, זה שיש מרכז צעיר לא אומר שיש דיקטטורה, כי אז הוא כבר לא יהיה מנהיג. לא יודע כמה אנחנו משתמשים במנהיגות צעירה בכתובים אבל עיסוק במנהיגות ובמתן כלים למנהיגות בא לביטוי במעשים, בהתנסויות. אני חושב שזו מתנה שאנחנו יכולים לתת לכל חניך בתנועת הצופים.

ההיבט הניהולי הוא לא כי ניהול זה מטרה או ערך. יש היבטים ניהוליים שנכנסו כי פני החברה השתנו, כמו ניהול זמן. מיומנות שמלמדים לא כי זה ערכי אלא מפני שמישהו עומד באיזה תפקיד וברגע שאעזור לו קצת במיומנויות, גם ניהוליות, אני אמקד אותו ואצליח להביא אותו לעשות את תפקידו בצורה טובה יותר. לא התגבשה תורה שעכשיו הניהול הוא חלק משגרת יומה של תנועת הצופים. חברי השכבה הבוגרת, גם לא בעלי תפקידים, המיומנויות יסייעו להם להצליח בתפקידם.

אני חושב שאפשר להצביע על תחומים שבהם בן נוער שאינו בתנועה לא ימצא את עצמו. לדוגמה: פיתוח תחושת אחריות ורגישות חברתית, וגם תכונות של מנהיגות. אין לי ספק שמי שעבר את המסלול של השכבה הבוגרת בצופים, מסוף ח' עד סוף י"ב, נראה בסוף התקופה שיש בו משהו שאין במי שלא היה בתנועה. אני לא חושב שזה מתוקף הגדרת מטרות התנועה אלא מתוקף האינטראקציה בתנועה. נותנים להם שלושה דברים – שייכות, עצמאות ואתגר. הדברים האלה מזמנים מגוון התנסויות, גם מכוונות וגם לא, שיוצרות ומעצבות את הזהות שלהם שבתוכה גם מנהיגות צעירה.

הצופים זה לא רק נוער מדריך נוער. זה מכלול שלם ובליבה של המכלול צומחת מנהיגות. אולי המנהיגות הלאומית זו אידיאה שקורסת או מתלכלכת אבל בתוך התנועה אנחנו לא עדים לזה שילדים לא רוצים לקחת אחריות. התנועה היא אי של שפיות וערכיות. חברה ערכית בתוך תנועות הנוער. בתנועות פשוט קורה קסם שמוציא את המיטב מבני הנוער, גם אם הבוגרים עצמם לא יודעים לנתח את זה כשהם מסיימים שמינית, כמה שנים אח"כ הם מבינים.

המנהיגות הצעירה הוא ערך שמקפידים עליו הרבה יותר מאשר על הניהול. הדגש אצלנו הוא על ההתנסויות האישיות. מנסים לאפשר לכל אחד ביטוי במה שהוא טוב. במעגל שהוא חבר בו. בסופו של דבר זה מצמיח מנהיגות. אין ספקטרום של דירוג, גם לא כולם רוצים. אנחנו מאוד מאמינים במנהיגות ומנסים מה שיותר למצוא התנסויות שיקדמו ויפתחו את תכונות המנהיגות של כל אחד. לא בהכרח בקורסים, גם ביום יום. אין לי צל של ספק שהמנהיגים תמיד יצמחו מתוך תנועות הנוער. לא רק, אבל מתוך תנועות הנוער יצמחו מנהיגים.

מאשה ברוז'יקובסקי, מזכ"לית תנועת היכלי ענ"ג
מי שהקימה את התנועה הייתה אישה, שרה שנירר. מהפכנית.

הכניסה את המסגרת הבית-ספרית לבתי אב שבהם זה היה אסור. עצם הקמת התנועה היה צעד של מנהיגות נשית ייחודית. מהדיון עולות שאלות. אני תוהה אם בכלל ניסינו להגדיר מה היא מנהיגות בנוער והאם יש מנהל בתנועת נוער. האם מנהיג הוא הערכי והמנהל הוא הטכני? המנהיג הוא המרדן והמנהל הולך בתלם? עדיין השאלה היא האם בכלל יש משוואה בין מנהיג למנהל.

כשמביטים על חבר'ה צעירים מיד אפשר לראות מי היו בתנועה ומי היו בתפקידים מרכזיים. התנועה שלנו תנועת נשים, אמנם לא רבניות, אבל מצמיחה מנהיגות. אצלנו מנהיגה היא מי שבאמת סוחפת את הקבוצה איתה לערכים חיוביים. לא לשאוף להיות האני הגדול השולט אלא אני מכון שמטפח את הערכים. המסקנה היא שהתנועה בהחלט מצמיחה מנהיגים. הם יבואו לביטוי במגוון תחומים בחייהם הבוגרים, בשדה החינוך ובפעילות הציבורית ועוד. אפשר בהחלט להגיד שבתנועת הנוער מחנכים למנהיגות. לקחת אחריות, דוגמה אישית, הובלה של קבוצה, אלו תכונות של מנהיג.

אלעד כהן, מזכ"ל תנועת המכבי הצעיר

התנועה צמחה מרעיון יהדות השרירים, שייצג מקס נורדאו. דיברו על חיבור בין חוזק פיזי ליכולות מנהיגות, התחברו לאגודות מכבי בספורט ופעלו כמסגרת ציונית. התנועה קמה על בסיס מנהיגות צעירה וכך גם היום. בכל מסגרת תמיד יישמר הרוב של הצעירים. שחלילה המבוגרים לא יהיו רוב. אנחנו כל הזמן מזמנים לחניכים את הדיון – מה זה תנועת נוער? ניהול או מנהיגות של הקבוצה שלי? התהליך התנועתי הוא שכל הזמן אנחנו מתרגלים איך מנהלים, איך יום אחד אני המנהיג ואחר כך מישהו אחר. דרך האימון הזה השאיפה להגיע אחר כך להישגים, ללקיחת אחריות ולעמדת הנהגה, בין אם בתנועה ובין אם במקומות אחרים.

בעצם, לחבר'ה שפעילים בתנועה ועוברים את הקורסים בגילאי

התיכון אין הרבה ברירה, הם הולכים במסלול של אחריות ומנהיגות בלי לשים לב אפילו. דוגמה סמלית אפשר לראות במרוץ הלפיד. תמיד ירוץ מדריך בראש קבוצת הרצים והלפיד בידו, סמל למנהיגות הצעירה שמובילה את התנועה. סמלים מלמדים על מהות ואצלנו המנהיגות היא בסיס בהגדרת דרכה של התנועה. אנחנו מונהגים על ידי מדריכים ופעילים צעירים, שמתאימים להנהגה וגם מקבלים סיוע בדמות כלים והתנסויות במהלך הכשרתם בתנועה.

יוסי ורדי, מזכ"ל תנועת אריאל

בתור תנועה דתית יש לנו מנהיגים. לכל אחד יש הרב שלו. יש היררכיה, אתה קודם כול שואל את הרב. אצלנו מגיעים מחונכים. כשהגעתי לתנועה, לפני 14 שנים, הייתי מאוד בעד שוויון, אמרתי לרכזים ולמדריכים קחו את המפתחות. כולם חוץ ממני יחליטו מה לעשות, קחו את ההנהגה. אחרי ארבע־חמש שנים החזירו לי את המפתחות. תנהיג אתה אם אתה רוצה.

בתנועה היה תהליך מאוד מעניין. במהלך הגירוש וההתנתקות מחבל עזה וצפון השומרון, נ.א.] הבנות לקחו מנהיגות. ניהלו את ניסיונות הכניסה ליישובי הגוש ואת ההפגנות. היום המציאות בתנועה היא שהמדריכים לוקחים במקרים רבים אחריות. המוטו שלנו, כהנהגת התנועה, הוא שכאשר מדריך רוצה לעשות משהו, שיעשה. אנחנו נעזור באישורים ונעמוד בדרישות, אבל לא נעשה במקומו וגם לא ניזום במקומו. אין לנו בכלל שום ספקות, כל מדריך הוא מנהיג ויש בהם גם מנהיגים גדולים. לפעמים הם עושים שטויות ואז אנחנו נמצאים במקום כדי לסייע ולפתור בעיות.

כדוגמה להחלטה שמלמדת על מנהיגות אתן את השימוש בפייסבוק. חברי התנועה לקחו מנהיגות ודאגו לכך שכולם יעמדו בהחלטה שלא משתמשים בפייסבוק בתנועת אריאל. המסקנה שלי היא שכאשר אתה נותן לחברה להחליט ומראה להם שאתה לא מפריע, אפשר להגיע לדברים גדולים.

יוסי דהאן, מזכ"ל תנועת בית"ר

בבית"ר המנהיגות מאוד בנויה על זאב ז'בוטינסקי, שעמד בראש התנועה בתחילתה. נשענים הרבה על דבריו וכתביו. היום, כשאני חושב על זה, משתמשים במונח מנהיגות בהנהגה הארצית ובבית ספר למנהיגות והדרכה. חוץ מהכותרת לא מדברים שם על זה. כל התהליך שילד עובר עד כיתה ח', הוא למעשה הכנה לשלב לקיחת האחריות וביטויי המנהיגות בתנועה. קשה להצביע על חבר'ה בגילאי התיכון ולהגיד אלו מנהיגים. רק אחרי הצבא מתבלטים המנהיגים שיישארו כאלה גם בעתיד.

במהלך תקופתם בתנועה, כל מדריך הוא מנהיג. מי שאין לו את זה לא הולכים אחריו. התהליך שהם עוברים בתוך התנועה במהלך השנים הוא בעצם המנהיגות שהם רוכשים. המונחים אצלנו צבאיים. גם השמות והמונחים שלנו צבאיים, אין לנו רכז, יש מפקד. לפני שנים ניסינו לשנות, להתחיל לקרוא למפקדים רכזים ולא הצלחנו. החניכים דרשו להחזיר את המינוח הצבאי.

אין הרבה מסגרות כמו תנועת הנוער, שלוקחות נער ונותנות לו אחריות כל כך גדולה, כל התהליך עם החניכה הנכונה לא משאיר הרבה ברירה, הם גדלים לתוך זה ונהיים מנהיגים בהמשך, בצבא וגם אחריו.

רון זלדמן, מזכ"ל תנועת הנוער של האיחוד החקלאי לדעתי, בעתיד נראה בין המנהיגים את אלו שצמחו בתנועות הנוער. לאו דווקא בשדה הפוליטי. אני מתחבר ומסכים לאמירות על השליחות והאחריות. לתפיסתי, אחת המשימות המרכזיות בתנועה זה לתת מצפן ערכי. זה מה שיאפשר לכל אחד לקבל החלטה לאן לקחת את עצמו בבגרותו.

במהלך השנים בתנועת הנוער כל פעיל ומדריך לוקח אחריות, מכון, מייעץ, מוביל ולמעשה מנהיג. התהליך שעוברים בשכבות הבוגרות מעצב או מסייע בעיצוב דמותך כבוגר. מדריך ומרכז

חייבים שיתקיים בהם הדיון הפנימי בשאלה שהועלתה כאן – מי שמך? מי שאינו שואל את עצמו את השאלה הזו מאבד את היכולת להיות במקום הזה של מי שמוביל אנשים אחריו, מכיוון שאין בו מידת הצניעות הנדרשת.

בתנועת הנוער אנחנו בהחלט מחנכים למנהיגות. גם אם לא משתמשים במושג וכמעט שלא נמצא פעולות שהמילה מנהיגות בכותרתן, הרי ברור שלמעשה קורסי הדרכה ובמיוחד קורסים מתקדמים הם סוג של בתי ספר למנהיגות.

מנהיגות במסמכי המטרות והחזון

בהמשך לדברים של מזכ"לי התנועות בחנו את האופן שבו מופיע המונח "מנהיגות" במסמכי החזון והמטרות של תנועות הנוער. מסמכים אלה מהווים תרגום של האידיאולוגיה התנועתית, מהרמה המדוברת ומהרעיונות אל הרמה הכתובה והמתועדת.

במטרות של שמונה מתנועות הנוער המונח "מנהיגות" אינו מופיע: המחנות העולים: "חינוך להגשמה חלוצית ולצמצום פערים". הנוער העובד והלומד: "בוגר שהאחריות האישית והטלת הספק הינם יסודות בגיבוש תפיסת עולמו ומימושה".

בני עקיבא: "חינוך דור נאמן ומסור לתורתו, לעמו ולארצו, החי על עבודתו ברוח התורה".

הצופים הערבים והדרוזים: "לחנך לאדם הומניסטי בעל יושר פנימי על ידי הפנמת והטמעת הערכים הנובעים ממידות הצופה ומההבטחה הצופית".

עזרא: "חינוך דור נאמן בעל בסיס תורני איתן והשתלבותו בכל תחומי החיים תוך שאיפה למצוינות ולחתימה להקמת חברה תורנית בארץ ישראל".

השומר הצעיר: "בניית תשתית המאפשרת המשך הקמה ופיתוח לתנועת הבוגרים הפועלת בזיקה מוגדרת לתנועת הנוער".

המכבי הצעיר: "התנועה מכוונת ומחנכת את חבריה לחלוציות ולשירות בכל שטחי החיים, לפי צווי שעה בדרכי יוזמה אישית יוצרת".

בית"ר: "חינוך הנוער ברוח שלמות המולדת, קיבוץ גלויות, ציונות צרופה, חירות האדם, צדק חברתי, דגל אחד, שפה אחת, המנון אחד, חינוך אחיד ממלכתי, הכשרה וכוונות צבאית להגנה עצמית, רוח חלוצית, משמעת והדר כדמות מופת של נוער, שירות והתנדבות לכל תפקיד ומשימה".

בשלוש תנועות נוער יש אזכור של מנהיגות במסמכי החזון והמטרות, כחלק מרשימה ארוכה של מטרות ויעדים:

הנוער הלאומי: "התנועה מחנכת את חבריה על פי משנתו החברתית של זאב ז'בוטינסקי הבאה לידי ביטוי בערכי אהבת הארץ, תרומה לקהילה, פיתוח מנהיגות צעירה, אינטגרציה בין בני הנוער העולים, קליטת עלייה וחמשת המ"מים"¹⁵.

הצופים: "העשייה החינוכית בתנועה תמוקד על ערכי חברות ורעות, על 'נתינה' ומעורבות חברתית, טיפוח חיים קבוצתיים דמוקרטיים תוך דגש על יוזמה אישית, מנהיגות ומצוינות, הכרת הטבע, אהבת הארץ ושמירה על איכות הסביבה".

הנוער הדרוזי: "התנועה מעניקה את ההזדמנות לצמיחה של חלוצים ומנהיגים בתחומי החיים השונים".

בשלוש תנועות נוער מצאנו שמנהיגות מקבלת מקום מרכזי במטרות התנועה:

אריאל: "התנועה תכשיר את חניכיה למסוגלות להנהגה מתוך

15 חמש המ"מים. בשיחה בשנת 1934, תחת הכותרת: "הגאולה הסוציאלית" (פורסם מאוחר יותר כמאמר), הגדיר זאב ז'בוטינסקי את חמשת הצרכים שעל המדינה לספק לאדם כ"חמש המ"מים": מזון, מעון, מלבוש, מורה ומרפא.

חינוך לדוגמה אישית, ליוזמה, לנטילת אחריות, לעשייה וליכולת ביטוי והבעה של רעיונות ודעות".

היכלי ענ"ג: "בתנועתנו ניתן דגש רב על הכשרת המנהיגות של דור העתיד על ידי פעילות הדרכה והגשמה עצמית".

האיחוד החקלאי: "פיתוח וטיפול מנהיגות צעירה, תוך שימת דגש על הנהגה עצמית של הנוער בכל מעגלי התנועה".

סיכום – מנהיגות שלא מדברים עליה

עיון בדברים של מזכ"לי התנועות, כמו גם במסמכי החזון והמטרות של התנועות, מלמד כי יש הסתייגות מהשימוש במונח "מנהיגות". ואף על פי כן, למרות שמנהיגות אינה מושג שגור בשפה היומיומית של מרבית התנועות היא נוכחת ומרחפת ברקע. היא מופיעה כאשר מבקשים לכוון את המדריכים והפעילים למנהיגות על פי ערכי התנועה, וכאשר מבקשים לסייע בידי המדריכים לבחור סגנון מנהיגות שיתאים להם ויסייע בידם להוביל את חניכיהם.

המזכ"לים נשאלו מפורשות לגבי מקום החינוך למנהיגות בתנועותיהם. ללא יוצא מן הכלל הציגו כולם התלבטות בין המנהיגות בפועל – כלומר היותם של המדריכים והפעילים מנהיגים של חניכים צעירים מהם – לבין הקושי להשתמש במונח "מנהיגות". הקושי קשור לאידיאולוגיה התנועתית: לעתים משום שהמנהיג "האמיתי" הוא מבוגר שנמצא מעל שכבת בני הנוער, לעתים משום הקושי לקבל את יסוד הבחירה החופשית ואולי גם המרדנית של מי שמוכתר כמנהיג, ולעתים משום התקווה לחברה שוויונית שבה אין לאחד החברים זכויות יתר על פני חבריו.

הפתרון שנמצא בתנועות הוא בשימוש במונחים כגון "הובלה", "אחריות" או "ניהול", שהם מעט יותר רכים מהמונח "מנהיגות". כשמדריך מוביל חניכים בטויל, כשמדריכה אחראית על פעילות התנדבותית בקהילה וכשראש גדוד מכנס את צוותו ומתכנן עם המדריכים אירוע גדודי הם מנהיגים, ועל כך מסכימים כולם. גם מי

שטען כי בימינו שמים דגש על ניהול מסכים עם הקביעה כי מדריך הוא מוביל, מהווה דוגמה אישית ומורה דרך במקרים רבים. למעשה, טוענים מזכ"לי התנועות, אמנם אין צורך לדבר על מנהיגות, אבל אין התעלמות מהיבטי מנהיגות רבים בתהליך החינוכי התנועתי.

"[גם] אם לא משתמשים במושג מנהיגות, אפשר להתקדם אליו בהמשך", נאמר ברב־שיח, ונראה שמשפט קצר זה מסכם היטב את הדברים.

את אותו "המשך", שבו אמורה המנהיגות לקבל ביטוי משמעותי יותר, יצאנו לבדוק בקורסי ההכשרה ובשגרת הפעילות בתנועות, כפי שיוצג בפרקים הבאים.