
ד. מנהיגות נוער בשגרת הפעילות

ע ד כאן סקרנו את מנהיגות הנוער כפי שהיא מקבלת ביטוי ברמה הרעיונית של כל תנועה וברמת קורסי ההכשרה. הרמה השלישית היא רמה המעשה: גילויי המנהיגות של בני הנוער בחיי היום יום בסניפים.

במהלך שנת הפעילות ביקרנו בסניפים של כל תנועות הנוער ברחבי הארץ, צפינו בעבודתם של המדריכים ושוחחנו איתם כדי לברר את תפיסתם לגבי דברים שהתגלו בתצפיות. קשת התפקידים אליהם התייחסו כללה מדריכים מתחילים ומנוסים, ראשי גדודים, רכזי שכבות, מרכזים צעירים ומדריכי שכבות בוגרות. את המידע הרב שנאסף בתצפיות ובראיונות מיינו למספר דפוסים של ביטויי מנהיגות, כפי שיתוארו להלן.

1. חזות המדריך

בתת־פרק זה ריכזנו את גילויי המנהיגות הקשורים לדמותם של המדריכים בתנועות נוער.

1.1 המדריך נתפס כבוגר – "עושה דברים של גדולים"
 כשצופים בפעילות בתנועת נוער בולט מיד שהמדריך שייך לחבורת הגדולים. בעיני החניכים הוא בוגר ומנוסה, מבין ויודע. החניכים הצעירים רוצים לעשות דברים של גדולים והחיבור למדריך הוא התחברות למישהו שגם גדול מהם וגם מתייחס אליהם. במצב זה מתגלה יחס מיוחד כלפי המדריך, והוא נתפס כמודל לחיקוי. הדבר מקבל ביטוי בשני הכיוונים: כשחניכים נזכרים בדמותו של "המדריך שהיה לנו", או כאשר המדריכים מדברים על "דמותי כמדריך בעיני חניכי". לעתים רחוקות השתמשו גם במשפטים כמו: "החניך הצעיר מתקנא ורוצה גם הוא לעשות דברים כמונו". כך זכרו חברי תנועה את המפגש עם מדריכיהם כשהיו חניכים בכיתה ט':

בכיתה ט' המדריכים מכיתה י"ב העבירו לנו פעולה לכבוד סוף השנה והכניסה לשכבה הבוגרת. בפעולה דיברו איתנו על מה הם הולכים לעשות בשנה הבאה (שנת שירות, גרעין, צבא וכו'). ההמשך שלהם בתרומה לקהילה והתנדבות השפיע עלי וגרם לי להעריך את זה ולרצות לעשות שנת שירות גם. (מקור 2)

בטיול הנהגתי ראינו כיצד נער בן 16 אחראי על הלוגיסטיקה של הטיול. שני חניכים שהתמנו לעזור לו עמדו לידו וחיכו שיגיד להם מה המשימה שלהם:

המרכז הלוגיסטי מארגן את האוטובוסים לקראת עליית החניכים. הוא מסתובב עם טלפון נייד ועם מגפון. מכוון את הנהגים כל אחד למקומו. מסלק מהמקום חניכים שלא יפריעו. צועק לראש הגדוד שיניחו את הציוד במרכז. לכולם ברור שהוא מנהל את הסיפור. שני חניכים עומדים בצד מסתכלים עליו, נראים ממש נפעמים. (מקור 3)

המדריך מבוגר מהחניכים רק בכמה שנים. אולם ההפרש משמעותי ומקבל משמעות גם במפגש עם הורי החניכים:

באחת הפעמים הראשונות שלי בתנועה, ההורים שלי הביאו אותי במכונית לשבט. המדריך שלי עמד עם כמה חברים שלו. הוא ניגש אל המכונית הציג את עצמו ולחץ ידיים עם אבא שלי. הוא גם אמר שהוא מקווה שאני אתמיד כי רואים שיש לי מה לתרום לקבוצה. (מקור 5)

חזות המדריך ומעמדו כמי שעושה "דברים של גדולים" אינם תלויי הכשרה או הגדרת תפקיד. אולם, המעמד הייחודי הזה נוצר בזכות המבנה של תנועות הנוער. בתנועה נותנים למדריכים, בני נוער, להדריך חניכים צעירים מהם. פער השנים נשמר כך שנערים ונערות בני 15 (תלמידי כיתה ט'–י') מדריכים את הצעירים ביותר בכיתות ד'–ה', בני נוער מכיתה י' מקבלים להדרכה קבוצות מבני כיתות ו'–ז' וכך הלאה. כך נוצר מצב של מבוגר מול צעיר. המעמד נובע מרעיון היסוד של תנועות נוער – הדרכה באמצעות נוער. כך מתאפשר ההיבט המנהיגותי הזה. המפגש בין מדריך לחניכיו מזמן את יצירת הקשר בין בוגר לצעירים ממנו. מצאנו כי זהו הבסיס לתפיסת תפקידו של המדריך בעיני חניכיו ובעיני עצמו. מהעובדה כי הוא בוגר מחניכיו נגזרת ההנחה שהוא אחראי ומבין כך את מעמדו כמדריך. המדריך הוא מודל לחיקוי. חניכים רוצים להידמות לו ולעשות מה שהוא עושה. המרכיב הראשון, אם כן, נגזר מעצם היות המדריך מבוגר יותר. זו מציאות ברורה במפגש הראשוני בינו לחניכים, וממנה נגזר מעמדו כמדריך.

1.2 גבוה וגדול פיזית – "בולט מעל כל החניכים"
המדריך בולט פיזית. עובדה זו נכונה, כמובן, במיוחד בין מדריך לחניכים צעירים, ילדים. גם ההבדל הפיזי מסייע בקביעת מעמדו

המיוחד של המדריך בעיני חניכיו. יש כאן מפגש של חניכים צעירים עם דמות מבוגרת מהם. כשהם עומדים ביחד המדריך בולט מעל כולם.

בשעה שהם עומדים במעגל המשחק המדריך בולט מעל כל החניכים: הוא גבוה מהם בשני ראשים, הקול שלו חזק ועמוק יותר. כמו כן הוא מפסיק מדי פעם את המשחק וממשיך אותו על פי הבנתו. (מקור 6)

שוחחנו עם שני מדריכים בקורס הדרכה מתקדם תנועתי. לחדר נכנסה בחורה מעט בוגרת מהם. פניה של אחת המדריכות אורו:

רואים אותה? שאלה. היא הייתה מפקדת המעוז שלי כשהייתי בכיתה ו'. הבוקר, בחדר אוכל, שמתי לב שאני בגובה שלה. אבל אני ממש זוכרת איך הייתי עומדת ומשוחחת איתה והיא הייתה גבוהה ממני בראש. בכל נושא התייעצתי איתה ועד היום אני מחפשת אותה כשמשוהו לא מסתדר לי. (מקור 7)

באחד המפגשים שאלנו מיהו מדריך הקבוצה. שתי חניכות הצביעו על בחורה שעמדה ודיברה עם אחד ההורים:

זו המדריכה שלנו. תראה, היא כמעט בגובה של אבא שלי. (מקור 8)

ההבדל הפיזי אינו רק בגובה. את קולו של המדריך אפשר לזהות מיד כשמגיעים לצפות בפעילות. בין אם בעוצמת הקול, בין אם בטון הענייני והמסביר או לעתים הנוזף ומתקן, ובין אם בשקט של הקבוצה כשהמדריך מדבר. גם אם לעתים קרובות צריך להזכיר לחניכים ש"כשאני מדבר אתם שותקים".

באחת התצפיות התכוננו חניכי כיתה ח' ליום הצופה. הם תרגלו מופע של תרגילי סדר, צעדו ויצרו צורות. בקבוצה היו כמעט 40 חניכים וכולם פעלו לפי ההוראות של המדריכה. כשהתארגנו לא היינו בטוחים שאנחנו מזהים מי המדריכה. היא עמדה ביניהם ושוחחה עם כמה חניכים. ואז יצאה מהקבוצה, קראה להסדר בשלשות ומיד הסתדרו:

מאותו רגע שמענו רק את הקול שלה, מסבירה, מצעידה, מתקנת ונוזפת. אירוע של כחצי שעה בו שמענו רק את קולה ו־40 חניכים צועדים בדיוק לפי הוראותיה. (מקור 9)

התכונות הפיזיות מהוות מרכיב במנהיגותו של המדריך. זו עובדה שאינה תולדה של תהליך תנועתי או הדרכתי, אבל בהחלט נובעת ממבנה התנועה. העובדה שהמדריך בולט פיזית היא תמונת המציאות והיא משמעותית בבואנו לברר ממה מורכבת מנהיגותו של המדריך.

1.3 ההיבט המגדרי – "קראו למדריכה והודיעו לה שאפשר להתחיל בהכנת ארוחת ערב"

בכמה תצפיות ראינו הבדלים בסגנון ובתגובות בין מדריכים בנים למדריכות בנות. הממצאים המעניינים ראויים לאזכור, גם אם אין הם בולטים כמו היבטים אחרים של מנהיגות.

בתצפיות שנערכו על טיולים ולינת לילה נדרשו המדריכים למשימות פיזיות. למשל שבירת עצים למדורה, העברת ארגזים למטבח השכבתי. בדרך כלל המדריכים הבנים ממלאים את המשימות האלו והמדריכות לוקחות על עצמן משימות כמו ארגון הארוחות או הרגעת חניכים, שיחות אישיות ותשומת לב למי שזקוקים לסיוע. יחד עם זאת, לא מצאנו הבדל בין בנים לבנות ביצירת הקשר עם חניכים ובהקשבה ואכפתיות כלפיהם.

כמעט שעה אחרי שהגיעו לחניון הגיע הרכב עם הציוד האישי והמצרכים לארוחת הערב. הקומונר קרא לשני מדריכים וביחד פרקו את הציוד מהמכונת. שניים התחילו לסדר את מתחם המטבח. כשסיימו לסדר את הארגזים קראו לאחת המדריכות והודיעו שאפשר להתחיל להתארגן לארוחת ערב. (מקור 41)

1.4 בעל ידע – "לפעמים הרגשנו שהמדריך שלנו יודע הכול"

המדריך נראה לעתים כמי שיודע המון. מבין ומסביר ויודע, ממש כמו ההורים או המורים בבית הספר. בעיני החניכים, במיוחד חניכים צעירים בכיתות ד' – ה', העובדה שהמדריך יודע לענות על שאלות ומסביר דברים לא מובנים הופכת אותו למישהו שאפשר לסמוך עליו. הוא יודע ומבין ויכול להסביר ולכן הוא כמו הגדולים.

לפעמים הרגשנו שהמדריך שלנו יודע הכול. היינו עוברים פעולה והוא ידע פרטים. כשהייתה פעולה על חופש הביטוי הוא סיפר לנו על הפגנה שניסו להפריע למפגינים ואיך המשטרה שמרה על הסדר. הוא ידע לספר את הפרטים והדיון הפך יותר מעניין בגלל זה. (מקור 4)

המדריך מתחיל בדמיון מודרך. מספר לחניכות שהן הגיעו לאי בודד מנותק מהציביליזציה. אחת החניכות שואלת: מה זה ציביליזציה? המדריך מסביר לה: המציאות שאנחנו מכירים מהעיר שלנו. כשיש חנויות ובתי ספר ומכוניות ורמזורים ותחנת רכבת. (מקור 13)

המדריך לא מתעלם מהשאלה ויודע לתת תשובה שתספק את החניכה והיא תוכל להמשיך להשתתף בפעולה. מבחינתו זו שגרה

ומבחינתה זו סיבה להעריך את המדריך שיודע הרבה דברים, ומסייע לה להבין אותם.

הידע שמדובר בו כאן אינו נגזר בהכרח מהכשרת המדריך בקורס התנועתי. מעצם היותו מעט מבוגר יותר הוא מן הסתם למד ונחשף ליותר תחומי ידע. למעשה, סביר מאוד שאם נציב את המדריך מול בוגרים ממנו יסתבר שהוא אינו ידען גדול, אבל מול ילדים בכיתה ד' הוא בהחלט כזה. גם כאן, אם כך, המבנה של תנועות הנוער, המציב מדריכים המבוגרים בכמה שנים מהחניכים שלהם, מסייע למעמדם הבכיר.

2. תכונות אישיות של המדריך

בפרק זה ריכזנו את הדוגמאות שנאספו של גילויי מנהיגות הקשורים לתכונות האישיות של המדריכים.

2.1 אכפתיות ומתן יחס אישי לחניכים – "המדריך רואה אותי"

מצאנו שהתכונה המרכזית שבאה לידי ביטוי בקשרים שבין מדריכים לחניכים היא מתן היחס האישי לחניכים. כשהמדריך מתייחס, מגלה אכפתיות, מתעניין ושם לב למצוקות ולצורך להתבטא, מנהיגותו מתקבלת על ידי החניכים. הוא לא מישוהו שסרים למרותו רק בשל הגדרת תפקידו, הוא מדריך שמרגישים אליו קירבה ואין מצב שהוא לא ישים לב אלינו.

לנושא היחס האישי נמצאו דוגמאות רבות במהלך התצפיות, להלן כמה מהן:

במחנה קיץ בכיתה ח' הייתה לי שיחת פרידה עם מדריך, ובשיחה הוא החמיא לי מאוד ואמר לי שהייתי חניכה מדהימה ושהוא הרגיש שהייתי כמו עוד מדריכה בצוות. זה גרם לי להעריך את עצמי הרבה יותר. (מקור 10)

אני זוכרת מקרה שבו הייתה התעניינות מצד המדריכה. מדריך זו דמות שעומדת מול קבוצה גדולה של אנשים ומאוד קשה לגשת אליי בזמן פעולה באופן אישי. לכן אני חושבת שמדריך מבטא את המנהיגות שלו ביחס האישי שהוא נותן גם לאחר הפעולה. (מקור 11)

השנה בחנוכה דרום ביום האחרון היה יום ההולדת שלי. בגלל שהיה גשם בטיול, הטיול נגמר יום אחד לפני היום שהיה אמור להיגמר. הייתי כל כך מבואסת וידעתי שרק רועי הראשג"ד יכול לעודד אותי במצב הזה. חיכיתי לו עד שיסיים את הפעילות שלו והוא עודד אותי כמו שהוא תמיד מעודד. (מקור 12)

בתצפיות ובשיחות עם חניכים ומדריכים עלה הדימוי הזה בדוגמאות רבות מאוד. ברבים מהמקרים הזיכרון החזק ביותר של חניכים ממדריכיהם הוא העובדה שהתייחסו אליהם באופן אישי. שהקשיבו להם, ייעצו להם, ישבו איתם וליוו אותם: כשהמדריך רואה אותי אני כבר לא רק חלק מהקבוצה, אלא יש לי חיבור של ממש וקשר יותר אישי.

שאלנו מדריכים על הזיכרון שלהם מקשר מיוחד עם מדריך בעבר. קשר שהשפיע על המשך דרכם בתנועה ונתפס כמשמעותי במיוחד מבחינתם:

הייתי בטוחה שאני לא רוצה להדריך, אבל המדריך שלי שכנע אותי והאמין בי מההתחלה. היום החניכים שלי הם נקודת האור בשבוע. צוות ההדרכה הם חברים טובים שלי, ואני שמחה ומודה לו על כך ששכנע אותי להדריך. (מקור 13)

במסגרת מחנה קיץ איבדתי את הבגדים שלי והמדריך חיפש

בשבילי בכל השבט, והשיג לי בגדים ליום שלמחרת. (מקור 14)

אחת המדריכות שלי ביקשה ממני לשים לב לחניכה חדשה שהצטרפה ולא הייתה חזקה מבחינה חברתית. אני זוכרת שאז זה הציק לי אבל נתן לי משימה ותפקיד בשבט. אני מרגישה שזה ועוד מקרים דומים כאלה בהם המדריכה דאגה לבנות ספציפיות, כמו הוספת טקסט להצגה כדי שבת מסוימת תוכל להציג יותר, זה מבטא מנהיגות – לדאוג גם לחלשים. (מקור 2)

המדריכים שלי השפיעו עלי ובגלל זה אני כאן. הסתכלתי על המדריכים כ"וואו". הם נתנו לי הרגשה שאני חשובה להם, ושמעניין אותם מה אני מרגישה. (מקור 22)

המדריכה דואגת לבנות שהתבקשו להרחיק את האוהל שלהן מהרחבה המרכזית. רק כשהן מבטיחות שזה ממש בסדר והן מסתדרות בלי בעיה, היא נרגעת. (מקור 21)

בהכשרות תנועתיות מדברים על חשיבות הקשר האישי עם החניכים. מדגישים כי לא מדובר בקבוצה של עשרים חניכים שמגיעים בארבע ומסיימים את הפעולה בחמש וחצי, אלא קבוצה שכל אחד מחבריה צריך שיהיה למדריך זמן בשבילו, אם לא במהלך הפעילות אז בטלפון או בשיחה מאוחר יותר. יש מערכי פעילות שבמרכזם מצבים שבהם נדרש מהמדריך לברר עם חניך מה מפריע לו, ומתודת השיחה האישית מתורגלת כחלק ממיומנויות ההדרכה.

המדריך הראשון שלי, בכיתה ו', הראה לי מה זה צופים באמת. החיבור שלי איתו היה חיבור שאני מאחלת לעצמי עם כל חניך שיהיה לי או חבר צוות שיהיה לי. הוא ידע

לנחם ולהגיד את המילה הנכונה, בנוסף לפעולות שגרמו לי להתאהב בצופים. ללא ספק הערצתי אותו. (מקור 15)

חשיבות הקשר האישי באה לביטוי גם כשחניכים מרגישים שהם לומדים להכיר ולהעריך את המדריכים שלהם. זה מתאפשר בזכות יציבות הקשר והיכולת לשוחח, ללמוד להכיר ולחוות חוויות משותפות במסגרת הפעילות השוטפת.

כשהייתי בכיתה ז' הייתה לי מדריכה שהייתה מאוד משמעותית. בכיתה ז' עניין הדימוי העצמי והיופי החיצוני הוא מאוד משמעותי והמדריכה שלי לא הייתה בדיוק המודל של מדריכה שעד אז ראיתי, היו לה משקפיים ושיער לא חלק וארוך. כשאני חושבת על זה עכשיו זה נראה לי כל כך דבילי לתת משמעות למראה חיצוני אבל בכיתה ז' חשבנו על זה הרבה. אני והבנות בקבוצה היינו מדברות עליה מאחורי הגב ואומרות שהיא מכוערת. אחרי שעברנו איתה תהליך ארוך והכרנו אותה, היום אני יכולה להגיד שהיא המדריכה הכי משמעותית שהייתה לי והיא לימדה אותי לא לשפוט אנשים לפי מראה חיצוני. (מקור 16)

העובדה שהמדריך לא מוותר, וכשחניך לא מבין או מאחר הוא מסביר לו מה לעשות כדי שישתלב עם כולם, מלמדת שיש כאן שילוב של יכולות אישיות עם הכשרה מתאימה לתפקיד. עניין זה עלה כאמור גם בתצפיות על ההכשרות, כפי שתואר בפרק הקודם.

בשעה שיושבים ונחים מתקרב אחד החניכים אל המדריך. החניך "נמרח" על המדריך, כשם שתינוק מתגפף עם אמו. נראה שהוא זקוק למגע. המדריך נענה לצורך של החניך ומחבק אותו. (מקור 17)

המדריך מכריז שמשחקים משחק של העברת אנרגיה מאחד לשני. שלושה חניכים מצטרפים חדשים נשארים מחוץ למעגל. המדריך אומר להם להצטרף. אחד מהם משיב שהם לא מכירים את המשחק. הוא ניגש אליהם ומסביר את החוקים. שאר החניכים ממתינים בסבלנות. המשחק מתחיל. כשמגיע תור אחד המצטרפים הוא מתבלבל במה שצריך לעשות. המדריך עוצר את המשחק ומסביר שוב. בפעם הבאה כשמגיע תור אחד המצטרפים והוא פועל נכון, המדריך אומר לו: "יופי כל הכבוד". (מקור 18)

הרכזת הקודמת הייתה קודם כול דמות חברית. היה איתה קשר אישי חזק. היינו מספרות לה דברים אישיים וזה היה בסיס הקשר. (מקור 19)

במרכיב זה יש שילוב בין אישיותו של המדריך ליכולותיו האישיות. העובדה שהוא ער לסביבתו ויודע לגשת לשאול שאלות שיסייעו בפתרון בעיות של החניך משתלבת עם ההבנה שזה חלק מתפקידו כמדריך. ההבנה נשענת גם על ההכשרה שמקבל המדריך, במסגרתה הוא לומד כיצד לטפח יחס אישי לחניכיו.

2.2 כריזמה ותכונות אחרות – "היכולת שלה להוביל"
התכונות האישיות של המדריך הן מרכיב דומיננטי בכוח המנהיגות שלו. בחרנו להתייחס לכריזמה, המבטאת גם תכונות נוספות כגון: יכולת הובלה, יכולת יצירת אמון, גמישות מחשבתית ויכולת פתרון בעיות במסגרת משותפת. במהלך שגרת הפעילות המדריכים נדרשים לאלתורים, לתגובות מיידיות ולהפעלת שיקול דעת. כל פעולה של המדריכים נבחנת על ידי חניכיהם והם נשפטים כמדריכים מוצלחים או כמי שלא הצליחו במשימה זו או אחרת. שאלנו על דוגמאות לתכונה של מדריך שזכורה היטב. שמענו על קור רוח ועל שיקול דעת של מדריכים:

בטיול בכיתה ו' המדריך שלי הלך ראשון וגילה שבמעבר צר יש קן של דבורים, הוא נעקץ בעצמו אבל הוא לא רצה להלחיץ אותנו אז הוא העביר אותנו אחת אחת כדי שלא נפחד, הוא שמר עלינו. (מקור 25)

מצאנו תיאורים של מדריכים שחניכיהם ראו אותם כמי שיכולים להוביל. באחת התצפיות חיברו את היכולת להוביל עם רגישות חברתית והבנה של מצבים שלא כולם שמים לב אליהם:

היא הייתה ראש צוות מוצלחת בעיקר בזכות היכולת שלה להוביל, לשמש דוגמה, לגלות רגישות חברתית לנושאים סביב. לראות מעבר, את הדברים שלא נראים לעין. (מקור 20)

מבין התכונות האישיות של המדריכים חזר שוב ושוב הצורך לתת לחניכים תחושה שאתה חי בעולמם, מבין את צורכיהם וחש את רצונותיהם. היכרות הדוקה תוביל לאמון. אמון הוא הבסיס ליכולת ההנהגה של המדריך: אני מאמין במדריך שלי ולכן נותן לו להוביל אותי. יכולת ליצור קשר היא תכונה אישית, אבל זו גם טכניקה שמלמדים בקורס הדרכה.

כדי להנהיג צריך ליצור קשר עם החניכים. קשר שהוא מעין קשר חברי, צריך להיות איתם בגובה העיניים. אני זוכרת שבקורס הדרכה דיברו איתנו המון על זה. על להיות איתם בגובה העיניים. וזו הדרך שאנחנו מאמינים בה שצריכה להיראות מנהיגות בתנועת נוער. אנחנו מנסים ליצור איתם קשר אמיתי, היכרות אישית. כשהם מכירים אותנו טוב הם מבינים שאנחנו יודעים מה אנחנו עושים. (מקור 20)

אנחנו מדברים איתם כל הזמן, גם בבית הספר וגם אחר

הצהריים, כל הזמן עושים איתם שיחות אישיות מחוץ לפעולות. (מקור 24)

במהלך התצפיות בפעילויות של התנועות, בהן גם טיולים, ראינו מדריכים מגיבים למצבים מגוונים. בכל אירוע בלטו תכונות אישיות של המדריך, כשהיטיב לפתור משבר או כשלעתים לא הצליח להתמודד עם קושי מסוים. כך למשל, ראינו בפעולה של כיתה ו' גילוי של רגישות חברתית מצד המדריכה:

מיד בתחילת הפעולה המדריכה העבירה שני חניכים ממקום מושבם לפינה אחרת של החדר. היא עשתה את זה בשקט ומיד אחר כך, בטבעיות, התחילה להעביר את הפעולה. בסיום הפעולה שאלנו אותה למה עשתה זאת. היא ענתה שבשבוע שעבר היה עימות בין שני החניכים לחניך שלישי והיא שוחחה איתם אחרי הפעולה. הם סיכמו שהכי טוב שלא ישבו ביחד. כעת, כשרק נכנסו ראתה שהשניים מתיישרים קרוב לחניך השלישי. היא החליטה להימנע מעימותים מיותרים ונתנה פתרון טכני. לדבריה, מהר מאוד ישכחו את סיבת העימות ולכן כדאי לא לעורר את הנושא. (מקור 20)

בחלק גדול מהתצפיות, לצד שימוש בביטויים כאומץ וגילוי אחריות בלט מאוד השימוש במושג: דאגה לשלומם של החניכים, שמצוין כתכונה חשובה במיוחד. אפשר ללמוד מכך שתכונה חשובה של המדריכים היא גילוי האחריות כלפי החניכים והעובדה שבעצם היותם מדריכים שלהם הם מקבלים על עצמם את האחריות לשלומם. זה מחזיר אותנו שוב לאמון שנותנים החניכים במדריכיהם, אמון שמהווה בסיס ליכולתם להנהיג ולהוביל.

בכותרת כתבנו – כריזמה ותכונות אחרות. בהגדרה המילונית של כריזמה מתייחסים לקסם אישי, יכולת שכנוע וכשרון ליצירת

תקשורת בין-אישית ולאופן שבו בעל התכונות עושה בהן שימוש. כריזמה היא תכונה משמעותית רק אם נעשה בה שימוש להנעת אנשים. מהדוגמאות שהראינו אפשר להסיק שכריזמה היא גורם רב-משקל בתכונותיו של מדריך ובסיכויי הצלחתו. אולם אין בכך די, ותכונות נרכשות גם במהלך ההכשרה להדרכה וגם במהלך ההתנסות (וגם כשטועים). יכולותיו של המדריך מורכבות מתכונות אישיות ונלמדות.

2.3 איזון בין סמכותיות וקרבה – "הקשיחות נעלמה ופתאום היא הייתה חברה שלי"

מדריך בתנועת נוער נדרש לשילוב בין ביטויים של תקיפות, נחרצות ונחישות לבין ביטויים של גמישות ויחס חברי. מדובר בגישה שמאזנת בין תגובות שונות למצבים שונים במטרה לבנות דמות של מדריך שיודע להציב גבולות, לא מוותר על כללי התנהגות וביחד עם זה אוהב את חניכיו, מבטא את אהבתו כדרך שגרה, מכיר אותם היטב ולעתים אף מאפשר להתיר את הרסן לכדי התנהגות אשר תיראה למביט מן הצד כאובדן שליטה.

קודם כול היא הייתה חברמנית והייתה איתנו. היא הייתה ברורה מאוד בדרישות שלה אלינו, היא ידעה להיות איתנו קשוחה, יכלה לכעוס עלינו וזה היה מניע אותנו לפעולה. כשלא היה צורך להיות קשוחים, היא הייתה צוחקת איתנו. (מקור 26)

היה לה קשר אישי עם כל אחד. היה אכפת לה מאיתנו, הייתה מקשיבה לנו. היא ידעה להיות לא נחמדה כשמישהו עבר על החוקים או עשה משהו לא בסדר. (מקור 27)

למדנו שכשמבררים כיצד נתפסו המדריכים בשאלות של הצבת גבולות מוצאים הערכה כלפי אותם מדריכים שלא ויתרו, שהקפידו

על המסגרת. בתוך המסגרת טוב שידעו להיות החברים של החניכים, אבל קודם כול חשוב שתהיה מסגרת.

בפעולות המדריכה שלי לא ויתרה. התעקשה שאגיע בזמן ואשב עם כולם כל הפעולה. אבל תמיד אחרי הפעולה היה לה זמן בשבילי והיא הקשיבה ועזרה לי. כל הקשיחות של זמן הפעולה נעלמה ופתאום היא הייתה חברה טובה שלי. (מקור 28)

היא ידעה להיות לא נחמדה כשמישהו עבר על החוקים או עשה משהו לא בסדר. היא נהגה במדיניות של "עין תחת עין". (מקור 20)

הקבוצה התארגנה ליציאה למשחק ברחבי המושב. המדריך גבוה מאוד והקול שלו עבה וחזק. הוא קופץ, רוקד ושר עם החניכים. מדי פעם קורא "יהיה מטורף, עוד מעט יוצאים לדרך, יהיה מטורף". תוך כדי שהוא שר עם החניכים ורוקד במעגל, חניך אחד בורח מהפעולה. מיד המדריך משנה את הטון וצועק "יונתן בוא אלי!" יונתן נעצר, מסתובב וחוזר לקבוצה. המדריך ניגש אליו, מניח יד על כתפו וממשיך לשיר כקודם. (מקור 29)

כשהמדריך לא יכול לאפשר התנהגות מסוימת הוא משנה את התנהגותו, מגביר את קולו או מסמן בידיו, ולא מעלים עין. ראינו בתצפיות רבות את המהפך של המדריכים מאחד מהחבר'ה למי שמגדיר את המסגרת כדי שאפשר יהיה להמשיך בפעולה.

המדריך נעמד במרכז הקבוצה ומסביר את המשחק הבא. בקבוצה יש רעש דיבורים, והוא צועק: "אני מדבר כולם בשקט". לצורך המשחק הזה צריך לסמן שטח פעילות, אבל

כאשר המדריך מתרחק כדי להצביע על העצים שישמשו את גבולות המגרש חלק מהילדים חוזרים ומדברים ביניהם. הוא צעק ממקומו (כעשרים מטרים מהקבוצה): "אם אתם לא רוצים להקשיב זה בעיה שלכם". חלק מהחניכים משתיקים את החניכים האחרים. (מקור 30)

בממצאים שאספנו זיהינו דפוס של שילוב תכונות קשות ורכות. לאור זאת אנו מגדירים את האיזון בין סמכותיות וקרבה כאחד הביטויים של מנהיגות נוער בתנועות נוער. ראינו בדוגמה של המדריך שרוקד ומתלהב בין חניכיו כיצד ברגע אחד הוא יודע להפוך למדריך קשוח שאינו מוכן שאחד החניכים יעזוב את מתחם הפעילות. ברגע שאין מקום לפשרות הוא יודע לשים את הגבול. יכולות אלו של מדריכים הן בראש וראשונה תכונות טבעיות. אין אחידות ואין זהות בין מדריכים בנושאים אלו. אולם, כפי שהוזכר בפרק הקודם, דרכי התמודדות עם משימות שונות ועם מצבי הדרכה נלמדות ומתורגלות בקורסים ומערכי פעולה בנושא מועברים בקורסי הכשרה.

2.4 הלכה למעשה – "התנדבות כדרך חיים"

בכל תנועה שמענו על ולעתים פגשנו במבצעי התנדבות. החל בהתרמות, עבור דרך איסוף מזון לנזקקים ועד התנדבות לשנת שירות ועשייה התנדבותית כחלק מהשגרה, כחלק מסדר היום. יש הבדל גדול בין מבצעים חד-פעמיים, חשובים ואיכותיים ככל שיהיו, לבין התייחסות להתנדבות, לעשייה לטובת הכלל, למען הקהילה, כחלק מסדר היום האישי.

כשביקשנו דוגמאות של מדריכים שהשאירו חותם כמי שעשו למען הקהילה שמענו תיאורים רק על מדריכים ומרכזים שהתנדבות היא חלק משגרת יומם, כאלה שמקדישים מעצמם ומזמנם לטובת עשייה התנדבותית. בזכות היכולת להירתם באמת לנושא המדריך מהווה דוגמה אישית, מודל לחיקוי.

בקיבוץ יבנה יש דבר שנקרא "חסד עירית". הם מקבלים בתרומה הרבה ירקות ופירות ומתנדבים באים ואורזים את הדברים בשקיות ותורמים ארגזים מלאים לאנשים. מרכזי השבט שלנו באופן קבוע כל יום רביעי באים לעזור שם ומתנדבים, ולוקחים איתם חברי שכבה בוגרת. אני חושב שאני אישית לא הייתי מתאמץ לבוא אם הם לא היו נמצאים שם ומשקיעים מזמנם כדי לעזור. (מקור 31)

היה לנו מבצע בסניף של בני עקיבא, כל החבר'ה בגיל תיכון יצאו להניח דגלים על המצבות של חללי מערכות ישראל. רוב הבוגרים הגיעו לפעילות. אחר כך ביקשו מתנדבים שילכו למשפחות וישבו איתן וגם ילוו את מי שצריך ליווי לטקסים ביום הזיכרון. למשימות האלה כבר לא הופיעו כולם, אבל התגבשה קבוצה. שנה אחר כך, כל הקבוצה עשתה את הפעילות עוד פעם וגם היו כמה מאיתנו שממש נקשרו למשפחות והמשיכו לבקר ולסייע. (מקור 33)

ראש גדוד של כיתה ו' העיד:

המסר שאני מתחבר אליו זה "לא דוגמה אישית אלא אישיות לדוגמה". המשפט שנחרת בי בקורס הדרכה היה "ברגע שאתה נהיה מדריך ויש לך חניכים אז זה כל הזמן. מה שאתה עושה ומה שאתה מראה עובר לחניכים שלך. לא רק הפעולות. גם דברים שאתה מאמין בהם ועוסק בהם". אני, לדוגמה, חוץ מהצופים גם מתנדב פעם בשבוע בפנימייה של ילדים בסיכון. החניכים שלי יודעים על זה וכל פעם שואלים מה אני עושה שם ולמה אני ממשיך להתנדב. (מקור 32)

מהדוגמאות אנו למדים כי המדריכים נמדדים בכך שהתמידו בעשייה ההתנדבותית שלהם. העובדה שלא שמענו דוגמאות על מבצע

חד-פעמי או על הצהרות שלא הייתה מאחוריהן עשייה מלמדת שיודעים להפריד את ההצהרות מהמעשים. כשבאים לסווג תכונות שמלמדות על מנהיגות שמים את ההצהרות בצד ובוחנים האם הלכה למעשה, בסדר היום האישי, באה לביטוי העשייה ההתנדבותית. אם כך הדבר, החניכים מציינים זאת ורואים את המדריך כאישיות לדוגמה, כמי שראוי ללמוד ממנו מהי אחריות קהילתית וחברתית וכיצד היא מהווה תכונה משמעותית אצל מדריך בתנועה. נגענו כבר במושג "מודל לחיקוי" וכאן נשוב ונחדד זאת. מודל לחיקוי, כפי שראינו, נתפס בשני היבטים: כאמירות של רצון "להיות כמו הגדולים" וכרצון "להיות כמו המדריך". לעשות דברים שהמדריך עושה, לשמור על אותם ערכים ולסגל את צורת התנהגותו.

2.5 הנעה לפעולה – "אתן מובילות את השבת הזאת"

יאללה – כולם לקום עכשיו. (מקור 6)

ברוב הפעילויות בהן צפינו המדריך נדרש להניע את החניכים. כך בהוראות למשחק, בהובלת הקבוצה בטיול וזירוז האחרונים להתקדם מהר יותר, בהתארגנות למסדר בתחילת יום פעילות או בהסתובבות בין החניכים כשהם ממלאים משימה והמדריך מעודד, עונה ומסייע.

המדריכה מבקשת מנציגה של כל בית ספר שתחלק את המשימות של הבנות שלא הגיעו היום לפעולה. היא נותנת לכל אחת הנחיה מה לעשות. היא מנהלת את העניינים ומסבירה לבנות שהן יכולות להתייעץ עם המדריכות ולשאול כל מה שלא מובן. (מקור 27)

מתארגנים ליום ירושלים. המדריכה מקריאה את הלו"ז.

הבנות שואלות שאלות על ההתנהלות והיא עונה ומחלקת משימות. אומרת לבנות: מבחינת הצוות אתן מובילות את השבת הזאת. חשוב שכולכן תדעו את הל"ז ותעשו מה שצריך. (מקור 27)

לעתים הספיקה מילת הסבר קצרה של המדריך ולעתים נדרש תהליך של שכנוע וזירוז. ראינו דרכים שונות שנוקטים המדריכים כדי להניע את חניכיהם. יש מי שיצעק ויתלהב ויש מי שיעשה זאת בשקט. כך גם לגבי הובלת הקבוצה. ראינו קבוצות בהן המדריך צועד בראש והחניכים בעקבותיו, וראינו קבוצות בהן המדריכים הולכים בין חברי הקבוצה. אמנם במרבית המקרים יושבים במהלך הפעולה במעגל, אבל המדריך קם ואומר מה עושים עכשיו. הכוללות של המדריך באה לביטוי בכך שהוא זה שיודע מה המשימה במלואה ובהתאם מנחה את החניכים. הוא מכיר אותם ויודע את מי צריך לזרז ולמי תספיק הנחיה קצרה כדי שיבצע. הכוונה היא להגיע לביצוע המשימה, והמדריך מניע את הקבוצה לביצוע.

דוגמה לסגנון של הטלת האחריות ראינו בפעולה בה המדריכים נזופים באלה שמפריעים ומצפים מהם לשיפור ולהנעה חיובית של הקבוצה:

כולם כאן כי אנחנו אוהבים את זה ובאמת רוצים את זה. הפתרון הקל זה להעיף אתכן, אבל אנחנו רוצים שתתנו לנו להעביר את המסרים והערכים שבשבילם כולנו כאן. אנחנו רוצים שהפתרון יבוא מכן. אנחנו מצפים ביום ששי לראות קצת שינוי. שלא נעיר לכם 50 אלף פעם על שקט. שנראה קצה של תהליך. (מקור 9)

המדריכים העבירו את פתרון המצב (הפרעות חוזרות) לידי החניכות המפריעות. הם מניעים אותן לפעולה, לשינוי התנהגות שיאפשר

התנהלות חיובית במהלך הפעולות. למעשה המדריכים קראו לבנות להניע תהליך של שינוי בקבוצה.

3. התנועה כמקור ההשתייכות

בפרק זה ריכזנו את ביטויי המנהיגות אשר קשורים למסגרת התנועתית שבתוכה פועלים המדריכים.

3.1 פעולה על בסיס הכשרה בקורס – "הלכנו מכאן והגענו לפה, מסביר המדריך על המפה"

המדריך מייצג את התנועה מהרגע הראשון בהדרכה. המושג "מייצג" הוא אולי מופשט, אך ברור לכל החניכים שהמדריך נשלח להדריך מטעם הסניף המקומי. אם המדריך נשלח להדריך הרי שהוא יודע מה צריך לעשות. כשיצאו לטייל הוא ידע לאן הולכים. כשיקימו מחנה הוא ידע איך מקימים אוהל וכשיכינו ארוחת ערב הוא יהיה אחראי על הדלקת המדורה ויפתיע את כולם עם מרשמלו או תפוחי אדמה.

האמירה שהמדריך יודע מה לעשות כי הוא הוכשר לכך היא אמירה משמעותית בין מרכיבי המנהיגות שלו. אם הוא יודע מה לעשות משמע שהוא בעל סמכות מקצועית וזה ממקם אותו כמי שיודע לומר כיצד לפעול. יש כאן מבחן משני צדדים. מצד אחד המדריך נבחן על ידי האחראים עליו. אם הוא יודע להעביר פעולה מוצלחת ויודע כיצד לשוחח עם חניכים, לגלות יחס אישי ולפתור בעיות בלי להתמהמה, הרי שבפעולה הבאה ובאלו שאחריה יבואו עוד חניכים, הקבוצה תקרום עור וגידים ולכן הוא ייחשב מדריך מוצלח בעיני שולחיו למשימה. מצד שני המדריך נבחן כל הזמן על ידי חניכיו. האם הוא יודע לעניין בהעברת הפעולה, האם הוא מארגן את הקבוצה והם מצליחים להתגבש ולהגיע להישגים.

נראה כמה דוגמאות בהן באה לביטוי ההכשרה שקיבל המדריך שבזכותה ידע כיצד להתנהג, לפתור בעיות ולהוביל את החניכים.

בטיול מים אל ים (בכיתה ח') אחד החברים מהגדוד נפצע ביד מזכוכית בתחילת הטיול. אני זוכרת שאחד המדריכים ישר הרגיע אותנו ולקח את החבר וטיפל בו. המדריך לקח אחריות והרגיע את החניכים והראה דוגמה אישית לכל החניכים בגדוד. (מקור 34)

במסגרת ההכנות לפסטיבל בונים מתקן. נערה (בוגרת י"א) אחראית על המבנה. היא עומדת בצד ומשגיחה שכל החבר'ה עובדים לפי התכנית. באחת הקבוצות מתעורר ויכוח. קוראים לה והיא שואלת מה הבעיה. מסבירים והיא חותכת, תעשו כפיתות מרובעות כי זה מה שנכון כאן. ותזדרזו כי אנחנו רוצים כבר להתקדם. (מקור 40)

המדריך מעיין במפת סימון שבילים. חניכה שיושבת לידו שואלת אותו: איפה אנחנו? המדריך פורש את המפה. רוב החניכים קמים באופן ספונטני ונעמדים סביב המפה. המדריך מצביע על מקומות ואומר "הלכנו מכאן", "הגענו לפה". רוב החניכים לא ממש רואים את המפה המוסתרת על ידי חלק מהעומדים מסביב. זה נראה יותר כמו טקס – המדריך יודע איפה אנחנו. (מקור 41)

המדריך ניגש רגע לחוברת שלו, דפדף ומצא את העמוד שחיפש. כעת הקריא ממנו וסיכם כך את הפעולה. (מקור 25)

במהלך התצפיות נאספו עדויות שקושרות בין הידע המוקדם של

המדריכים (שנרכש בהכשרות) לבין תפיסתם כמנהיגים. כשחניכים מתארים את הפעולה שזכורה להם מהמדריך מתוארת התגובה למצב מסוים, אבל מתואר גם שהמדריכים ידעו כיצד לנהוג. היה להם הידע כיצד לגשת לבעיה והיו להם הכלים לפתור אותה. ההכשרה באה לביטוי ביום-יום ההדרכתי. מדריכים נעזרים בחוברות למדריך ומעבירים את הפעולות בסדר הנדרש. כשמעבירים משחק מסבירים את הכללים, אם חניך נפגע יודעים לטפל גם בזכות קורס עזרה ראשונה שעברו. יודעים לפתוח מפה, להצפין אותה ולהסביר מה המסלול שהלכנו והיכן אנו כעת, כי למדו את זה בקורס הדרכה. כשמסכמים פעולה עיונית נעזרים במערך הפעולה כי הוכשרו להכין מערך, לעבוד לפיו ולהיעזר בחומר הכתוב במהלך הפעולה. כשיוצאים לטיול או למדורה חוזרים על הוראות הבטיחות, כי כך צריך לנהוג.

לצד הכשרה פורמלית שנרכשת בקורסים יש גם ניסיון שמצטבר עם השנים, כפי שנדגים בסעיף הבא.

3.2 פעולה על בסיס ניסיון מצטבר – "ידעתי שיש על מי לסמוך"

מרכיב הניסיון הוזכר כמעט בכל פעם בה ביקשנו ממדריכים לספר לנו על המדריך שנתפס כמנהיג בעיניהם, כשהם היו חניכים או מדריכים צעירים. בדרך כלל סיפרו על מדריכים שידעו להרגיע, ידעו להסביר והיה כיף ללכת איתם כי הם השרו תחושה של ניסיון וידע, מנוסים בהדרכה ויודעים מה לעשות. ניסיון שקול למעמד בכיר בתנועת הנוער.

אם מתארגנים למחנה קיץ או למסע חנוכה דרום ויודעים שאחד הבוגרים כבר היה שם ותפקד כמדריך או רכז במחנה, שווה להקשיב לו. כשאתה יושב עם המדריכים בצוות שלך ומסביר כיצד תתנהל אסיפת ההורים, הם יודעים שכבר היית באסיפה בשנה או בשנתיים הקודמות ואין מה לחשוש. אפשר לסמוך עליך שתדע להתמודד עם טענות או שאלות קשות.

ניסיון בהדרכה ובהנהגת הסניף מציב את בעל הניסיון כמי שיכול להוביל תהליכים. בין אם תהליכים חינוכיים ובין אם פרויקטים ארגוניים או מנהלתיים. בתנועות בהן כמה סניפים נערכים לקראת מחנה קיץ במשותף בוחרים למילוי תפקידים מרכזיים את החברה שכבר התנסו בהדרכה ובארגון במחנות קודמים.

אני ראשת גרוד ואחראית על צוות. לפני חודש ניגשתי למרכז הבוגר שלי עם בעיות שהיו לי, הוא ידע לעזור לי ולמצוא דרכים להתמודד איתן. כשאני משחזרת כעת את השיחה בינינו אני חושבת שהוא עזר לי להסתכל על הדברים מנקודת מבט שונה. מצד אחד אמר לי דברים שהרגיעו אותי ומצד שני לא נתן לי את התשובות והנחה אותי להגיע לפתרונות בעצמי. (מקור 15)

הלכנו בערוץ הנחל בכרמל וכבר הייתה שעת אחר הצהריים. הקבוצה שלי התעכבה מעט וממש נכנסתי ללחץ. רצתי למרכז הצעיר שהוביל את כולם ואמרתי לו שאם לא נצליח להתקדם מהר יותר אני בטוח שנמצא את עצמנו בלילה בתוך הנחל. הוא החזיק מפה ביד. "בוא תסתכל" אמר והראה לי שיש עוד פחות מקילומטר עד החניון. אני ממש זוכר איך נרגעתי, אפילו קצת כעסתי על עצמי שנכנסתי ללחץ. הרי ידעתי שיש על מי לסמוך. (מקור 14)

ההכנות לפסטיבל היו בעיצומן. המפיקה (תלמידת י"א) עמדה לצד הבמה והסתכלה על הצוותים. לכל צוות הייתה משימה (תפאורה, שער, קופות, קישוט הקירות). בצד אחר התקיימו הכנות לקראת החזרה שעמדה להתחיל. לצידה עמדה בחורה נוספת (תלמידת י"ב). שאלנו מה תפקידה. "היא הייתה המפיקה בשנה שעברה וכעת היא מלווה אותי". שאלנו מה זה נותן. "האמת, כעת, כשעברנו כבר את שלב

התכנון והסגירה של כל ההופעות. זה נותן בעיקר תחושה של ביטחון. אני יודעת שאם משהו לא ילך לפי התכנון היא תדע להציע לי ולשתף אותי בדברים שעשתה כשהייתה בתפקיד", ענתה. "הפקת הפסטיבל", ביקשה המפיקה של השנה שעברה להוסיף, "זה ממש כמו מסלול מואץ בקורס למנהיגות". (מקור 40)

בתצפית על הכנה לקראת מחנה קיץ באחד הסניפים ישבנו בשיחת צוות על נושא המחנה וכיצד לחלק לנושאי משנה כך שלכל קבוצה יהיה תפקיד משמעותי וחלק של ממש במסגרת ההכנה. בשיחה של כחצי שעה הזכיר ראש הצוות שמונה פעמים את ההכנות בשנה שעברה. נתן דוגמאות לרעיונות שהצליחו וכאלה שלא ואפילו נתן דוגמה כיצד הצוות שהוא היה חלק ממנו פעל לא נכון וכמעט גרם לכל המחנן לעיכוב. (מקור 29)

קשה להפריד בין מרכיב הניסיון למרכיב הידע שנרכש בקורסים, מדריך נמדד על פי שניהם יחדיו. בסך הכול מדובר בניסיון של שנה-שנתיים, אך אלו טווחי הפעילות בתנועות הנוער. בפרקי זמן קצרים מאוד מגיעים למעמד של בקיא ומנוסה. הניסיון בא לביטוי בביטחון שמפגין המדריך וביכולת שלו לשלב בדבריו את העובדה שהוא כבר התנסה והוא מבין במה מדובר. המעמד של מדריך מתחזק בזכות הניסיון שצבר. עובדה זו ניכרת בכל ביטוי של מנהיגות של מדריכים. האמון של החניכים מבוסס ויציב יותר כשהם יודעים שהמדריך שלהם מדבר מניסיון. הוא כבר היה במסלול הזה ויודע מתי יגיעו לנקודת הסיום. הוא כבר השתתף בהקמת מחנן ויודע לארגן את המשימות.

לצד ניסיון מוצלח יש גם התנסויות פחות מוצלחות, אבל גם הן

מלמדות ועצם העובדה שמתאפשר לטעות ולתקן בהמשך מהווה מרכיב משמעותי בצבירת ניסיון.

הנערות עסוקות בהכנת ארוחת ערב. המדריכה צועקת שצריך לעשות משהו אבל כל הבנות עם הגב אליה ואף אחת לא מגיבה להוראות שלה. המדריכה עומדת מיואשת בפנים נפולות. (מקור 21)

אנחנו בוחרים את אלה שיהיו בעלי האחריות. חניכים שיקבלו משימות ויבצעו. תמיד יהיו כאלה שלא יצליחו אבל ניתן להם להתנסות שוב. כשמתחילים מגיל צעיר, מגיעים לגיל 16 אחרי שכבר ניהלו דברים ויודעים להתנהל, לארגן ולנהל. אותו חניך שבישל בכיתה ד' ליד המדורה הוא זה שבכיתה י' ינהל את חניון האוטובוסים. (מקור 19)

הניסיון הוא מרכיב משמעותי בין מרכיבי המנהיגות בדמותו של המדריך. היכולת להתנסות ולהיכשל, ואז להתנסות שוב, מאפשרת תהליך של רכישת ניסיון וביטחון עצמי. התנועה היא לא גוף שמנפה אחרי טעויות אלא מסגרת שמאפשרת התנסות נוספת, צבירת ניסיון.

3.3 סמלים, דרגות וטקסים – "יש לו עניבת תג היער, הוא מההנהגה"

הסמלים מצביעים על מעמד ועל תפקיד. לכן גם ברור מדוע בחלק מהתנועות מתנגדים לסמלים ומתעקשים על כך שאין סמלי מעמד, יש תפקידים וכדי למלאם לא צריך סמלים. בכל זאת את מרכיב הסמלים מצאנו, במינונים שונים, בכל התנועות. גם בתנועות נעדרות סמלי מעמד מקובל מאוד להוסיף כתובות על גב החולצה. בין הכתובות: צוות, מדריכים, קורס מדריכים שנת..., קורס מרכזים וכדומה.

יש תנועות שמעניקות סמל למעבר משכבת הצעירים לשכבה הבוגרת והסמל מחובר לחולצת התנועה. בתנועת הצופים מרבית בשימוש בסמלים. למשל בעניבות שמלמדות לאיזה שכבת גיל משתייכים ומה תפקידו של עונד העניבה. יש מדריכים ויש מדריכים שנה שנייה. יש מרכזים צעירים ויש מרכזים בוגרים. יש מרכזים בהנהגה האזורית ויש בוגרי קורס תג היער. כך גם לגבי סמלים שמוצמדים על החולצה: סמל לדרגות הצופיות שעוברים מדי שנה, סמל להשתתפות במסע ההבטחה, סמל לבוגרי קורסים ועוד. יש תנועות בהן המדריכים עונדים שרוך הדרכה ויש תנועות בהן למדריכים יש סיכה שמלמדת על תפקידם.

הפסקה בקורס. עומדים כמה חניכי הקורס ומדברים. שניים מהם אוכלים ארטיק. מתקרב אליהם בחור מבוגר, לבוש בתלבושת חאקי עם עניבה חומה (עניבת תג היער שמוענקת בסיום קורס צופי לבוגרים). מי זה? שאלתי את החבורה. "לא מכירים אותו" ענו לי, "אבל יש לו עניבת תג היער אז הוא בטח מההנהגה". (מקור 32)

עניין הדרגות קיים בכל התנועות. לא בהיבט של דרגות צבאיות אלא כדרגות של תפקיד ומעמד. בכל תנועה יש מדריכים זוטרים ומדריכים ותיקים. יש מרכזי שכבות וראשי גדודים ויש מרכזים צעירים. בהנהגות האזוריות יש רכזי מפעלים ורכזי הדרכה שעובדים לצד רכזי המחוז וההנהגות. במטה התנועה נמצא רכזי מחלקות ואגפים, מזכ"ל ובחלק מהתנועות גם סגן מזכ"ל. לדרגה יש משמעות בהתייחס למנהיגות. כשמגיע מרכז צעיר לפעילות המדריך פונה אליו ושואל אם הוא צריך משהו. כשראש הגדוד מנהל את הפעילות המדריכים מסייעים לו, אם בהשלטת סדר ושקט ואם במילוי משימות תוך כדי הפעילות. את הישיבות מנהלים בעלי התפקידים המתאימים. ישיבה של שכבה בוגרת תנוהל על ידי מדריך השכבה וישיבת צוות תנוהל על ידי מרכז השכבה הצעירה.

אם בנושא הסמלים מצאנו שיש הבדלים בין התנועות, הרי שהטקסיות היא מרכיב מרכזי בכל התנועות, ללא יוצא מן הכלל. הטקסים באים לביטוי בשגרת התנועה, כאשר הטקס הוא חלק מההתנהגות המקובלת. החל בנוהג לקבל מדריך בקריאה קבועה, עבור דרך מתן הכבוד בקימה וקריאת סיסמה כשהאורח יוצא מהפעולה, דרך טקסים של תחילת פעולה ונהלים של התארגנות לקראת עלייה לאוטובוס או לקראת הקמת מחנה והכנת ארוחת ערב משותפת.

חלק מהטקסים נובעים מקודים התנהגותיים. בכל צוות מדריכים, בכל התנועות, מתקיימות ישיבות התנעה וישיבות הכנה, ישיבות מערך וישיבות לקראת מחנה. יש משימות לבצע ויש תפקידים למלא ותמיד סדר הדברים ברור. יש היררכיה ויש טקס. כך ראינו את המדריך שאוסף את חניכיו ומראה להם את מיקומם במפה וראינו את איש הצוות הטכני שמגיע לפעולה ולוקח את המדריך להסתודרות קצרה, ממש כמו היה זה טקס הסמכה. הוא מסביר לו משהו ואחר כך המדריך יוכל להופיע כמעביר המידע לחניכיו. במקרה זה הטקס הוא מסירת מידע בלבד, אולם למעשה זאת תזכורת לכולם מי כאן שותפי הסוד, מי יודעים יותר דברים ואפשר לסמוך עליהם שהם לוקחים אחריות על כולם.

כמה פעמים שאלנו מדריכים בסניפים על מה לדעתם מדברים בצד המרכזים, ראשי הגדודים, יו"ר ועד ההורים והמרכזת וכדומה. התשובות תמיד היו שהם סוגרים עניינים בנושאים אישיים של מדריכים או שהם מסכמים לגבי כספים או ארגון של אירוע סניפי. דהיינו: הטקס ברור לכולם. מסתודדים כדי להימנע משיתוף של מי שאינם בדרגה המתאימה לשמוע את הדברים – וגם זה טקס.

פעילות אחר הצהריים בסניף. אחרי כינוס של כולם מתפזרים לקבוצות. ליד הסניף עומדת הרכות ומשוחחת עם שלושה

בוגרים. אבא (שאלנו אחר כך והוא יושב ראש ועד ההורים של הסניף) מגיע לרחבה. הרכות מסמנת לשלושת הבוגרים שימתינו רגע וניגשת אליו. משוחחים כמה דקות ואחר כך שניהם מצטרפים לשלושת הבוגרים ומנהלים שיחה. השיחה הייתה על בעיות תפקוד שיש בשכבת ו' וכיצד נכון לטפל בנושא. (מקור 13)

כל הקבוצה במעגל, משחקים. אחת המרכזות מתקרבת אל הקבוצה. היא פונה אל המדריך ומזמינה אותו בתנועת יד לצאת מהמעגל כי היא רוצה להסביר לו משהו. המדריך קם, אומר לחניכים: "תמשיכו לפי התור" וניגש הצידה להסתודר עם המרכזות. היא לוחשת על אוזנו כמה משפטים ואז המדריך חוזר לקבוצה וממשיך במשחק. כאילו לא אירע דבר. (מקור 42)

ישיבת ראשי גדודים בקורס. החדר גדול מאוד. הישיבה מתנהלת בצד אחד של החדר. בצד השני יושבים כמה מדריכים ועוסקים בענייניהם. תוך כדי דיון באחד הנושאים שעלו בישיבה מרים אחד המדריכים את ראשו, מקשיב. אחרי כמה דקות קם ומתקרב. "אפשר להגיד משהו?" ניתנת לו האפשרות והוא מביע את דעתו. מרכזת הקורס מודה לו ומוסיפה משוב על רצינותו והוא חוזר למקומו הקודם. (מקור 15)

הסמלים והטקסים בתנועות מלמדים על ההיררכיה התנועתית. סמלים מעידים על תפקיד ועל ותק ואלו מעידים על מעמד. הסמלים לא מחליפים תכונות אישיות של מדריכים וביטויי מנהיגות שלהם. אבל הם מסדירים את הרקע. רוצה לומר, כשיש למישהו עניבה לבנה בצופים ברור שהוא בעל תפקיד הנהגתי. לפיכך, כשיגיע ויצטרף לפעילות יתייחסו אליו לא כאל עוד מישהו שהצטרף.

3.4 האחריות הנובעת מהסמכות – "ההורים של

החניכים אמרו לי שהם סומכים עלי"

כל מדריך חווה את הפעם הראשונה בה הוא אומר לעצמו: ההורים של החניכים שלי סומכים עלי. זאת אחריות לא פשוטה. מעבר לתחושת האחריות יש כאן גם תחושת גאווה. סומכים עלי משמע שרואים בי משהו רציני ואחראי. תחושת הגאווה מחזקת את הביטחון העצמי וכל נוכחותו של המדריך מתחזקת בזכות התהליך המתואר.

אנחנו אומרים למדריך שאנחנו סומכים עליו. מפקידים בידיו אחריות לקבוצה של חניכים. הוא יכול לצאת איתם לטיול ולמחנה והוא בעצם מחנך אותם במסגרת התנועה. סומכים עליו שיעשה את העבודה. (מקור 22)

לקראת טיולי פסח הייתה הרשמה נמוכה בקבוצה שלי. ראש הצוות קרא לי ואמר שצריך לעשות פעולת שכנוע כדי שחניכים יירשמו ויגיעו לטיול. למחרת אחר הצהריים יצאתי לבתי החניכים. בהתחלה חששתי אבל ראיתי שמקבלים אותי ומקשיבים לי ובשתי משפחות הצלחתי לשכנע את ההורים. הם אמרו לי שהם סומכים עלי שהילד בידיים טובות. (מקור 22)

היינו במחנה קיץ. היה ביקור הורים. ניגשו אלי הורים של חניכה שלי. הם סיפרו שגם הם היו בתנועה. והפעילות בסניף ממש עושה טוב לבת שלהם. הרגשתי שהם מחמיאים לי ואומרים שהם סומכים עלי כמדריך של הבת שלהם. (מקור 29)

ראינו גם מדריכים שמשתמשים בסמכותם ככלי להשגת הקשבה. כך פגשנו מדריך בהפסקה במהלך טיול שמבקש לרכז את החניכים לקראת חניון הלילה. הוא העיד על עצמו בפנינו:

אני בעל הסמכות, והם חייבים להקשיב לי. ואני גם אדם נחמד, מחייך ומחבק. (מקור 6)

החניכים מבינים את תפקידם של המדריכים כתפקיד אמוץ. בתנועה מאמינים בהם ומפקידים בידיהם אחריות.

בכל קיץ נסעתי עם ההורים לסיום קורס הדרכה תנועתי. יש לי ארבעה אחים בוגרים ונסעתי ארבע פעמים. חיכיתי שיגיע הרגע שייסעו לסיום קורס שלי ושאקבל מהתנועה את האישור להיות מדריכה. לקחת חניכים ולצאת איתם לתהליך של חינוך תנועתי. (מקור 7)

המדריכים הוסמכו לתפקידם על ידי התנועה, וכשהם מדריכים הם מוכיחים האם הסמכות שניתנה להם ניתנה ל ידיים ראיות. אלו לא מילים גדולות. זה השיח בתנועות. מדריכים מבטאים את התחושה שהם מדריכים בסמכות התנועתית ומרכזים שמנחים מדריכים חוזרים על האמירה שיש עליהם אחריות כי הם מדריכים תנועתיים.

3.5 התנועה זה אני – "אני ממש מרגיש חלק מגוף משמעותי"

בחרנו לסיים את הממצאים לגבי מרכיבי המנהיגות בתופעה שמצאנו בכל התנועות: ההזדהות של המדריכים ובעלי התפקידים עם התנועה. הם רואים עצמם כמי שמייצגים את התנועה, מדברים בשמה, מסבירים את מניעיה. אם נחזור למחקר על מנהיגות נוער שממצאיו היו כי הפן הערכי-אידיאולוגי חסר, הרי שלא כך פני הדברים בתנועות הנוער. המדריך, כבר מראשית תפקודו כמדריך, מייצג את התנועה בפני חניכיו. וככזה הוא מכיר את מסורות התנועה, ערכיה ודרכה החינוכית, ויודע להסביר מה מקובל בתנועה ומה לא.

"המסע בצופים" הגביר מאוד את העניין הזה של משימות

ופרויקטים. זה היה גם קודם אבל לא באותה עוצמה. כל הרעיון של המסע – פרויקט, מסלול ועשייה – הוא נכון וזו בדיוק המהות של תנועת הנוער. למדתי בזכות המסע שאני מזדהה עם התנועה ושאני ממש מרגיש חלק מגוף משמעותי בשבילי. (מקור 31)

בתנועת הנוער כל הזמן סופגים את הערכים והחשיבות של הדברים במסגרת הפעולות. גם אם עכשיו החניכות לא מבינות את זה, הן בסוף יזכרו את מה שאני עושה. (מקור 20)

המדריכה בכיתה ו' הכניסה בנו רעל מטורף ואהבה ענקית לתנועה. היא תמיד הלהיבה אותנו, עשתה לנו מעבר לפעולות ודאגה שנהיה עם מוטיבציה ואהדה לתנועה. (מקור 2)

אנחנו מכירים את הדברים שכתב ואמר זאב ז'בוטינסקי על אקטיביזם, מכירים ומאמינים שזו דרכנו בתנועה. לא מדברים על מה צריך לעשות אלא מתגייסים לעשייה במסגרת התנועה. (מקור 7)

באופן ציורי אפשר לתאר את המדריך כמי שנכנס למדים של התנועה, חולצה, עניבה, סמלים, וכבר הוא עומד בפני חניכיו כמו היה התנועה עצמה. הוא מייצג את התנועה, הוא מדבר בשפת התנועה והוא מסביר כי אלו הכללים בתנועה. כך נראה מחנה קיץ וכך עומדים למסדר לפני תחילת הפעילות. למעשה, זה לא רק תיאור ציורי. זאת המציאות. המדריכים הם התנועה בחזותם, בשפתם, בהכשרתם ובניסיונם.

4. מנהיגות נוער בשגרת הפעילות – סיכום

התצפיות בשטח הובילו אותנו לחלוקה לשלושה מרכיבים מרכזיים: חזות המדריך; תכונות אישיות של המדריך; התנועה כמקור השתייכות. למדנו כי ניתן לחלק את האירועים בהם צפינו ואת המצבים בהם צפינו לתתי הנושאים שבכל אחד מהמרכיבים.

בסיכומי של דבר ראינו מגוון עצום של אירועים. צפינו במדריכים ובמדריכות שמתמודדים עם משימות מורכבות. ראינו מרכזות ומרכזים שמנהלים כמה אירועים בו־זמנית ויודעים לעשות זאת במיומנות ראויה להערכה. ובעיקר ראינו שבמרבית פעילויות ההדרכה באה לביטוי מנהיגות על סוגיה השונים.

רוצה לומר, מדריך בתנועת נוער מנהיג את חניכיו במסגרת פעילותו בתנועה. משפט קצר וברור זה יוביל אותנו לדיון המסכם שלפנינו.