

## תרגיל מטריט לקריאה – אוצר מילים מתוך הטקסטים

שלושת הטקסטים שלפניכם עוסקים בנושא מנהיגות כריזמטית.

לפניכם משפטים מתוך הטקסטים ובהם מילים מודגשות. התאימו את המילים המודגשות במשפטים שבטור הימני למשמעויות המתאימות בטור השמאלי.

### אוצר מילים מתוך הטקסטים

1. מנהיגים אותנטיים חורטים על דגלם את האמרה "נאה דורש, ונאה מקיים".

2. המנהיג האותנטי ... אינו משקיע את מרצו בהגשמת מאוויים.

3. המנהיג האותנטי ... אינו משקיע את מרצו בהגשמת מאוויים אנוכיים.

4. כיום יש נְהייה אחר מנהיגים המנסים לרצות את כולם.

5. מנהיגים אותנטיים נועצים בסובבים אותם.

6. כאשר מסתכלים על המנהיגים שלנו, מגלים שאנחנו נוהרים דווקא אחרי הכריזמטיים שבהם.

7. פעמים רבות כריזמה יוצרת עטיפת צלופן למסר שאינו קיים.

8. ... מילה ... המשמשת לתיאור אדם יצירתי בעל שְׂאֵר רוּחַ.

9. האם כריזמה היא מִתֵּת אֵל או תכונה נרכשת?

10. האם חובה לציית לו "ציות עיוור" בשל תכונותיו הכריזמטיות?

### מנחות

א. מתאמץ

ב. תכונה בעלת עוצמה או כישרון מיוחד שנולדים איתם

ג. עטיפה שקופה, צבעונית וחגיגית לאריות מתנות

ד. מציבים לעצמם כערך עליון שאותו הם שואפים לממש

ה. הימשכות אחרי מישהו, הליכה אחרי מישהו מתוך משיכה אליו

ו. יכולות רוחניות נעלות של הנפש, כגון תובנה, רגישות, פתיחות, עומק מחשבה או ראייה מקיפה

ז. הולכים בעקבות מישהו (נאמר על קהל גדול של אנשים)

ח. ביצוע אוטומטי של פקודה, מבלי להבין את כוונתה ואת מטרתה; ומבלי לשאול שאלות

ט. מימוש של משאלות לב, של רצונות או של תשוקות

י. מתייעצים עם (מישהו)

## משימת הבנה וכתובה ממזגת

לפניכם שלושה טקסטים. קראו אותם, וענו על השאלות בשאלון המחברת המצורף.

### טקסט 1

#### מנהיגים באמת!

מאת אלעד קלעי<sup>(1)</sup>

- 5 לרוב האנשים יש לפחות מנהיג אחד שגרם להם בנקודת זמן מסוימת או בתקופה כלשהי בחייהם להרגיש מיוחדים. כשאנחנו חושבים על מנהיגות, אנחנו נוטים בדרך כלל לחשוב על ראשי מדינות, פוליטיקאים או מנהיגים היסטוריים, כמו נביאים או מלכים בתנ"ך. עם זאת המנהיגים שהשפעתם עלינו היא הגדולה ביותר, הם בדרך כלל המנהל בעבודה, המפקד בצבא, המורה בבית הספר, ההורים שלנו ואנשים אחרים שבמהלך חיינו יש לנו קשר יום-יומי איתם. מנהיגות אינה רק תכונתם של יחידי סגולה. למעשה כל אחד מאיתנו הוא מנהיג במהלך חייו, אם בעבודה, אם בקהילה ואם בחיק המשפחה.
- אדם שמעוניין להוביל אחריו אחרים צריך לשמש דוגמה אישית ולהיות השראה להולכים אחריו. מנהיגות שיש בה דוגמה אישית היא "מנהיגות אותנטית"<sup>(2)</sup>. מנהיגים אותנטיים חורטים על דגלם את האמרה "נאה דורש, ונאה מקיים". למנהיג האותנטי ארבעה מאפיינים עיקריים: (1) מודעות עצמית – מנהיג שמבין את חוזקותיו ואת חולשותיו ומודע להשפעתו על אחרים. (2) שקיפות במערכות יחסים – מנהיג המציג את ה"אני" האמיתי שלו ובונה מערכות יחסים המבוססות על אמון הדדי, משתף אחרים במחשבותיו וברגשותיו. (3) הפעלת שיקול דעת בקבלת החלטות – מנהיג המחליט החלטות מתוך פתיחות לעמדות אחרות. (4) ערכיות ומוסריות – מנהיג הפועל על פי ערכים ונורמות של מוסר, ולא לשם טובתו האישית וגם לא בגלל תמריצים, ציפיות של החברה או דחפים רגעיים. המנהיג האותנטי מממש את העקרונות שהוא מאמין בהם, והוא מעורר אמון ויוצר מערכות יחסים כנות עם אחרים. המנהיג האותנטי גם מקבל בברכה עמדות ודעות השונות משלו, ויש בו רצון ללמוד מטעויות. המנהיג האותנטי שואף להפוך את העולם לטוב יותר ואינו משקיע את מרצו בהגשמת מאוויים אנוכיים. בזכות האמון, השקיפות והאכפתיות המנהיג האותנטי מסוגל להניע את מונהגיו לעשייה פורייה וחיובית.
- 20 עם זאת נראה כי כיום יש נְהִייה אחר מנהיגים המנסים לְרַצוֹת את כולם ומנצלים את הכריזמה<sup>(3)</sup> שלהם כדי לסחוף אחריהם אנשים רבים. מנהיגים אלה מונעים על ידי המשיכה לכוח ולשליטה המאפיינים בדרך כלל מנהיג נרקיסיסט. נרקיסיסט הוא אדם המאוהב בעצמו. המנהיג הנרקיסיסט הוא בעל חשיבות עצמית גדולה ודורש שיעריצו אותו. יש לו תחושות וציפיות בלתי הגיוניות של "מגיע לי", והוא קנאי ושחצן. המנהיג הנרקיסיסט דורש "ציות עיוור", מבקש שיחמיאו לו ואינו מסוגל לקבל ביקורת. כאשר המנהיג הנרקיסיסט מרגיש מאוים הוא מגיב בכעס ובהתקפות אישיות על מי שלדעתו מאיים עליו. נוסף על כך המנהיג הנרקיסיסט נוטה שלא לייחס חשיבות לאיסורים מוסריים<sup>(4)</sup> ומתעלם מהם בדרכו להשיג את מטרותיו. הוא נוטה לזקוף לזכותו הצלחות ולהאשים אחרים בכישלונות.

\* מעובד על פי קלעי, א' (10/7/2017). מנהיגים באמת. אלכסון. אוחרז מ' alaxon.co.il

(1) אלעד קלעי הוא פסיכולוג, יועץ ארגוני ומנחה קבוצות מוסמך.

(2) אותנטי – אמיתי, לא מזויף.

(3) כריזמה – ראה טקסט 2, שורות 15-16.

(4) איסורים מוסריים – איסורים שמטרתם ליצור מערכת יחסים תקינה בין בני אדם.

מנהיגים נרקיסיסטיים מקיפים את עצמם באנשים שתמיד מסכימים איתם, והם מנסים להשתיק את מי שמביעים עמדות הסותרות את עמדותיהם או מעיזים למתוח עליהם ביקורת. לעומתם מנהיגים אותנטיים נועצים בסובבים אותם גם אם מובעת ביקורת על התנהלותם.

30 על מנהיגים אותנטיים לדעת להציב גבולות ברורים המבוססים על הערכים, על העקרונות ועל הסטנדרטים המקצועיים שלהם. כל עוד לא נחצה הגבול, ואין ניסיונות לפגוע בהם, עליהם להשתדל שלא לבטל דעות של אחרים ולהיות נכונים להתפשר על נושאים שאינם עקרוניים. מנהיגים הבטוחים בעצמם אינם צריכים בכל הזדמנות להוכיח את צדקת דרכם.

## למה אנחנו בוחרים במנהיגים הכריזמטיים והנרקיסיסטים?

מאת מעין מנלה

אנשים צנועים הם המנהיגים הטובים ביותר. מחקרים רבים מראים שאם נבחר במנהיג צנוע שאינו יומרני, העולם סביבנו יהיה מקום טוב יותר. עם זאת כאשר מסתכלים על המנהיגים שלנו, מגלים שאנחנו נוהרים דווקא אחרי הכריזמטיים שבהם, מנהיגים שהצניעות היא מהם והלאה.

5 מנהיגים צנועים גורמים לאנשים סביבם להרגיש שייכות ויוצרים שיתוף פעולה בין אנשים. כיום מנהיגים נאלצים להתמודד עם בעיות מסובכות יותר מבעבר. העולם שבו אנחנו חיים מורכב יותר, ואדם אחד אינו יכול למצוא פתרון לכל הבעיות לבדו. לכן צניעות ונכונות להקשיב הן תכונות הכרחיות לפתרון בעיות. מנהיגים צנועים נכונים להיוועץ באחרים, פתוחים להקשיב לדעות אחרות משלהם וגם ללמוד מטעויות. מנהיגים מוכנים להודות בטעויותיהם, לקבל ביקורת, להסתכן לטובת הכלל ולהעצים את מונהגיהם. אם למנהיגים צנועים יתרונות רבים כל כך, מדוע איננו בוחרים בהם להנהיג אותנו? מדוע אנחנו נשבים שוב ושוב בקסמם של אנשים כריזמטיים ונרקיסיסטים? התשובה על השאלות האלה נוגעת לא רק לצורך הרציונלי שלנו באדם שיוביל אותנו, אלא גם לצרכים פסיכולוגיים שטבועים בנו. "אנחנו מבינים שאיננו כליכולים, ומחפשים 'סופר כוח', מנהיג שיגן עלינו מפני העולם, מין דמות אב, ואת זה אנחנו מוצאים במנהיג הכריזמטי", מסביר פרופסור יאיר עמיחי המבורגר, ראש המרכז לחקר הפסיכולוגיה של האינטרנט.

15 מקור המושג "כריזמה" הוא במילה מן השפה היוונית שפירושה "מתנת חסד". המושג "כריזמה" משמעותו קסם אישי יוצא דופן, היכולת לסחוף ולמשוך אנשים. מנהיגים כריזמטיים הם מנהיגים המעוררים השראה והתלהבות, הם משפיעים על הרגש של אנשים, וכך הם מחברים אותם לחזון אופטימי שבו היחיד מרגיש שהוא מממש את עצמו. הבעיה היא במנהיגים שהם גם כריזמטיים וגם נרקיסיסטים. כאשר הכריזמה מתחברת לנרקיסיזם נוצרת בעיה – משום שהמנהיג הוא שעומד במרכז. מחקרים מראים שמנהיגים כאלה נוטים לנצל לרעה את כוחם, והם אינם פועלים לטובת המונהגים שלהם. הם אינם משרתים את הקבוצה או את העם שהם מייצגים, אלא את עצמם.

20 מנהיגים כאלה הם כוחניים וחסרי אמפתיה כלפי אחרים, הם מרוכזים בעצמם ויוצרים אווירה של תחרות בין בני אדם. באווירה כזאת אין הרגשת שייכות. עם זאת פעמים רבות מנהיגים אלה מציגים למונהגיהם אשליה של עתיד זוהר וורוד באמצעות פתרונות פשוטים גם למציאות מורכבת, וכך הם נראים בעיני הציבור כריזמטיים אף יותר. לדברי פרופסור המבורגר, פעמים רבות כריזמה יוצרת עטיפת צלופן למסר שאינו קיים, אשליה של פתרון פשוט למציאות הסבוכה שבה בני אדם חיים. פרופסור המבורגר מוסיף: "במשברים אנחנו מחפשים מנהיגים חזקים שיש להם פתרונות פשוטים, ואנחנו מאמינים שהם אפשריים. אנחנו מחפשים משענת, והמנהיג הכריזמטי-נרקיסיסטי יספק את התשובה".

\* מעובד על פי מנלה, מ' (22/4/2017). אם אנשים צנועים הם מנהיגים טובים יותר, למה אנחנו בוחרים בכריזמטיים והנרקיסיסטים? כלכליסט. אווזר מ' www.calcalist.co.il

## כריזמה (לא) מקודשת

מאת מרדכי רוטנברג<sup>(1)</sup>

בשיח היום־יומי ובכלי התקשורת משתמשים לא פעם בצירוף "טיפוס כריזמטי" כדי לתאר אדם כלשהו. דומה כי מן הייחוס של כריזמטיות למנהיג, למפקד, למורה או לדמות ציבורית כלשהי משתמעת נימה חיובית, ולפיה כריזמטיות היא ערך מוסף לאדם שניחן בה ולסביבתו.

5 מן התכונה המכונה "כריזמטיות" פורצת לעיתים קרובות אנרגיה חיובית אדירה, ודווקא משום כך יש לשים לב שלאדם המאופיין בכריזמטיות אורבות סכנות הנובעות מחריגות מוסריות שלו עצמו, ויש לחריגות אלה השפעה על סביבתו החברתית. יש לשים לב לכך מפני שאין מספיק מודעות לניצול שלילי של כוח הכריזמה.

אולם לפני שנדון בניצולה השלילי של הכריזמה עלינו לשאול: מהי ההגדרה של הכריזמה? כיצד היא נוצרת? האם היא תכונה מולדת או נרכשת?

10 במרשתת רווח השימוש במילה "כריזמטי" במובנה הפופולרי, ושם היא משמשת לתיאור אדם יצירתי בעל שאר רוח שאינו נגרר אחרי הרוב. אדם שבכוח האינטליגנציה שלו – בעיקר האינטליגנציה הרגשית – מקרין אנרגיה לסביבתו. בשימוש הפופולרי במושג "כריזמה" אין כל התייחסות לסכנה הגלומה בפולחן לטיפוסים כריזמטיים. באשר לשאלה אם כריזמה היא מתת אֵל או תכונה נרכשת – על כך אין תשובה חד־משמעית.

15 גם בהגדרתו של מקס נֶפֶר, אבי הסוציולוגיה המודרנית, אין שום הזהרה מפני הכריזמה. לדעתו, כריזמה היא תכונה מסוימת שאדם יחיד ניחן בה, ובגללה הוא מובדל מזולתו, ובשל הכריזמה אנשים מייחסים לו כוחות מאגיים<sup>(2)</sup> ותכונות על־טבעיות ועל־אנושיות. תכונות אלה אינן נרכשות, אדם רגיל אינו יכול לסגל אותן לעצמו. בשל כך היחיד הכריזמטי שיש לו תכונות כאלה נחשב בעיני הציבור למנהיג.

20 קביעה זו של מקס ובר, שאנשים כריזמטיים הם אנשים שניחנו ב"תכונות על־טבעיות" ובכוחות מאגיים, מעלה את התמיהה מדוע הוגה דעות כמו ובר, שהסוציולוגיה היא יסוד עיקרי במשנתו, משתמש במושג "מאגיים" שהוא מפוקפק ובלתי מדיד, ומדוע אין בהגדרת הכריזמה שלו הזהרה מפני הניצול השלילי של תכונה זו.

25 גם אם נסכים כי כריזמטיות היא תכונה מולדת של האדם, רק האנשים בסביבתו של האדם הכריזמטי שהם הקרובים ביותר אליו או המשפיעים ביותר עליו יכולים לאפיין אותו בתכונה זו. שוו בנפשכם שאדם כלשהו המעוניין להתקבל למשרת ניהול בחברה, יציג מסמך "קורות חיים", ובו יצוין באחד הסעיפים שהוא "בעל כריזמה". אם הוא יעשה זאת, סביר שהממונים על גיוס כוח האדם בחברה זו לא רק ירימו גבה, אלא הם אף עלולים לפקפק בכל מה שכתב המועמד בנוגע לשאר תכונותיו וכישוריו רק משום שהגדיר את עצמו בתכונה זו. למה הדבר דומה? לסיפור על החסיד שבוקר אחד לאחר שקם משנתו סיפר לאשתו בגאווה שהוא חלם בלילה כי נהפך לאדמו"ר<sup>(3)</sup>. אשתו לא התרגשה מחלומו וטענה כנגדו שאם שאר החסידים לא חלמו גם הם שהוא נהפך למנהיגם, אין לחלומו שום ערך.

\* מעובד על פי רוטנברג, מ' (3/5/2019). כריזמה (לא) מקודשת. מקור ראשון.

(1) פרופ' מרדכי רוטנברג הוא חתן פרס ישראל לחקר העבודה הסוציאלית ומייסד מכון רוטנברג – המרכז לפסיכולוגיה יהודית.

(2) מאגי – שיש בו כוחות קסומים, על־טבעי.

(3) אדמו"ר – כינוי השגור בפי החסידים ל"רבי" שלהם. אלה הם ראשי תיבות של אדוננו, מורנו ורבנו.

- 30 אולם מה קורה לאחר שמכתירים אדם למנהיג? האם עדיין אפשר לבקר אותו? האם חובה לציית לו "ציות עיוור" בשל תכונותיו הכריזמטיות?
- יש דוגמאות רבות לאנשים שהצטרפו לכת וקיבלו עליהם את פסיקותיו של מנהיג הכת, הגורו, בלי הרהור ובלי ערעור. במקורות כתוב "לא תגורו מפני איש" (דברים, א', י"ז), ואפשר לפרש כי דברים אלה הם איסור לציית "ציות עיוור" לאדם הכופה את רצונו על הזולת, כמו מנהיג של כת.
- 35 סבור אני כי הכוח שהציבור נותן לדמות כריזמטית שהוא מכתיר למנהיג, טומן בחובו סכנות לחופש המחשבה.

### שתי שאלות הבנה

1. לפניכם קטע קצר. קראו אותו, וענו על השאלות שאחריו.

מיכל לא הצליחה להחליט מי משני המועמדים יהיה מנכ"ל טוב יותר לעסק שהקימה וניהלה יותר מעשרים שנה. "אני מאמינה שההחלטות של רונן יהיו נכונות מכיוון שהוא מתייעץ עם הצוות, ויש לו סיכוי להשיג תוצאות טובות בעבודתו. הוא הוכיח שהוא מנהל מצוין, אבל הוא יבשושי ומופנם, ואני חוששת שהצוות ואולי גם הלקוחות לא יתחברו אליו", אמרה. "צחי, לעומת זאת, הוא אדם שיסתף אחריו את כולם מן הרגע הראשון, אבל אני לא בטוחה שהוא מבין את האתגר שאנו צריכים להתמודד איתו, ואני חוששת שברגעים החשובים ההחלטות שלו לא יהיו נכונות".

(מעובד על פי שמואל מרחב, "מלכודת הכריזמה", מאתר TheMarker, 22/6/2016. אוחר ב-4/2/2019)

- א. בקטע הקצר שקראתם רונן וצחי מתוארים באמצעות מאפיינים מסוימים.

על פי המאפיינים **בקטע הקצר** ועל פי **טקסטים 1-2**, איזה סוג מנהיג עתיד להיות רונן בעבור עובדיו, ואיזה סוג מנהיג עתיד להיות צחי בעבור עובדיו? השלימו את שני המשפטים שלפניכם.

– רונן עתיד להיות מנהיג \_\_\_\_\_.

– צחי עתיד להיות מנהיג \_\_\_\_\_.

- ב. נמקו את תשובותיכם בנוגע לרונן ולצחי על פי **הקטע הקצר** ועל פי **טקסטים 1-2**.

2. בטקסט 3 יש שתי הגדרות למושג "כריזמה". רוטנברג, כותב **טקסט 3**, מסתייג משתי ההגדרות.

א. נסחו שתי הסתייגויות **שונות** של כותב **טקסט 3** מהגדרות המושג "כריזמה".

ב. כותרת טקסט 3 היא **כריזמה (לא) מקודשת**.

הסבירו כיצד כותרת זו מבטאת את עמדת כותב **טקסט 3**.

בעמוד הבא מטלת סקירה ממוזגת

