



"כי-כִּבֵּד מִמֶּךָ הַדָּבָר לֹא-תוֹכֵל עֲשֹׂהוּ לְבַדְךָ"

טו וַיִּדְבֹּר מֹשֶׁה אֶל ה' לֵאמֹר טז יִפְקֹד ה' אֱלֹהֵי הָרוּחַת לְכָל בֶּשָׂר אִישׁ עַל הָעֵדָה יז אֲשֶׁר יֵצֵא לִפְנֵיהֶם וְאֲשֶׁר יָבֹא לִפְנֵיהֶם וְאֲשֶׁר יוֹצִיאֵם וְאֲשֶׁר יְבִיאֵם וְלֹא תִהְיֶה עֵדֹת ה' כְּצֹאן אֲשֶׁר אֵין לָהֶם רֹעֶה יח וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה קַח לְךָ אֶת יְהוֹשֻׁעַ בֶּן נּוּן אִישׁ אֲשֶׁר רוּחַ בּוֹ וְסָמַכְתָּ אֶת יָדְךָ עָלָיו.

במדבר, פרק כז, פסוקים טו – יח

האצלת סמכויות היא תהליך ארגוני המערב מתן משימה משמעותית לעובד ומתן דרגות חופש שיאפשרו לו לבחור בדרך להגשמת המשימה. הסמכות המואצלת במקרה זה כוללת גם סמכות לקבל החלטות, ולא רק לבצע מטלות. מקור התהליך הוא במנהל בהיותו בעל הסמכות והאחריות הכוללת, אך בעקבות תהליך ההאצלה, משתנה אופי האינטראקציה בין המנהל לכפוף - המנהל המאציל שם את מבטחו בכפוף, נותן בידי דרגות חופש לבחור את הדרך לביצוע המשימה מתוך אמונה שמה שיעשה, גם אם יטעה, הוא שלב נכון והכרחי ללמידה. המנהל יהיה מוכן 'לחיות עם התוצאות' (למעט תוצאות המהוות סכנה ממשית). כתוצאה מביטוי האמון שניתן בו והכוח שהושם בידי מתרחשת העצמה של הכפוף - תחושות הבעלות על המשימה ובעקבותיה המסוגלות העצמית גדלות, ומאידך, מקורות לתחושת חוסר אונים בתפקידו מצטמצמים. המשמעות של הגדלת הכוח והסמכויות עבור העובד היא גם הגדלת טווח האחריות שלו - הוא נעשה accountable גם כלפי המשימה הארגונית ולא רק כלפי מנהלו.

(מתוך: נאוה רוזנסור ושלומית שימרון, "האצלת סמכויות והעצמה".

המרכז לחינוך קהילתי ציפורי והחברה למתנ"סים. 2001. עמ' 15)

יג וַיְהִי מִמִּתְחַרֵּת וַיָּשָׁב מֹשֶׁה לְשֹׁפֵט אֶת-הָעָם וַיַּעֲמֵד הָעָם עַל-מֹשֶׁה מִן-הַבֹּקֶר עַד-הָעֶרֶב יד וַיֵּרָא חֲתָן מֹשֶׁה אֶת כָּל-אֲשֶׁר-הוּא עֹשֶׂה לָעָם וַיֹּאמֶר מֶה-הַדָּבָר הַזֶּה אֲשֶׁר אַתָּה עֹשֶׂה לָעָם מִדּוּעַ אַתָּה יוֹשֵׁב לְבַדְּךָ וְכָל-הָעָם נֹצֵב עָלֶיךָ מִן-בֹּקֶר עַד-עֶרֶב טו וַיֹּאמֶר מֹשֶׁה לְחֲתָנִי כִי-יָבֹא אֵלַי הָעָם לְדַרֵּשׁ אֱלֹהִים טז כִי-יִהְיֶה לָהֶם דָּבָר בָּא אֵלַי וְשֹׁפֵטִי בֵּין אִישׁ וּבֵין רֵעֵהוּ וְהוֹדַעְתִּי אֶת-חֻקֵּי הָאֱלֹהִים וְאֶת-תּוֹרֹתָיו יז וַיֹּאמֶר חֲתָן מֹשֶׁה אֵלָיו לֹא-טוֹב הַדָּבָר אֲשֶׁר אַתָּה עֹשֶׂה יח גָּבַל תֵּבֵל גַּם-אַתָּה גַּם-הָעָם הַזֶּה אֲשֶׁר עָמָד כִּי-כָבֵד מִמֶּךָ הַדָּבָר לֹא-תוֹכֵל עֲשֹׂהוּ לְבַדְּךָ יט עֲתָה שָׁמַע בָּקְלִי אֵיעָצְךָ וַיְהִי אֱלֹהִים עִמָּךְ הִנֵּה אַתָּה לָעָם מוֹל הָאֱלֹהִים וְהִבֵּאתָ אֶתָּה אֶת-הַדְּבָרִים אֶל-הָאֱלֹהִים כ וְהִזְהַרְתָּ אֶתְּהָם אֶת-הַחֻקִּים וְאֶת-הַתּוֹרֹת וְהוֹדַעְתָּ לָהֶם אֶת-הַדָּרֹךְ וְלָכוּ בָּה וְאֶת-הַמַּעֲשֶׂה אֲשֶׁר יַעֲשׂוּ כֹא וְאֶתָּה תִּחְזָה מִכָּל-הָעָם אֲנָשִׁי-חֵיל יִרְאִי אֱלֹהִים אֲנָשִׁי אֲמַת שְׂנְאִי בָּצַע וְשָׁמַת עֲלֵהֶם שָׂרִי אֲלָפִים שָׂרִי מֵאוֹת שָׂרִי חֲמִשִּׁים וְשָׂרִי עֶשְׂרֵת כב וְשֹׁפְטֵי אֶת-הָעָם בְּכָל-עֵת וְהָיָה כָל-הַדָּבָר הַגָּדֹל וְיָבִיאוּ אֵלֶיךָ וְכָל-הַדָּבָר הַקָּטָן וְשֹׁפְטֵי-הֶם וְהָקַל מֵעֲלֶיךָ וְנִשְׁאָאוּ אִתָּךְ כג אִם אֶת-הַדָּבָר הַזֶּה תַּעֲשֶׂה וְצִוְּךָ אֱלֹהִים וְיִכְלַת עָמְד וְגַם כָּל-הָעָם הַזֶּה עַל-מִקְמוֹ יָבֹא בְּשָׁלוֹם .

(שמות י"ח, פסוקים יג-כג)

בין מנהל להורה/ ראובן סדן

תפקידי המנהל ע"פ מינצברג:

☒ תפקידים בינאישיים

- ייצוג:** בתפקידו כראש יחידה משפחתית חייב כל הורה למלא חובות בעלות אופי טקסי- אירועים משפחתיים, אירועים הקשורים לילדים(ימי הולדת, אירועים בביה"ס ואחרי הלימודים)ולאנשים הקשורים לילדים.
- קשרי חוץ:** קשרים ומגעים עם אנשים מחוץ ליחידה המשפחתית, מורים, יועצים, פסיכולוגים ואנשי מקצוע אחרים הקשורים להורה בהקשר לחינוך הילד. תפקיד המחייב סינגור בצורה הרתמת את כל אלו לרמת שותפות.
- מנהיגות:** היבט הקשור **בהנעת אנשים**. מיכה פופר בספרו על מנהלים כמנהיגים רואה במנהיגות תפקיד קריטי, מתוך התבוננות בחברות שהצליחו יותר מאחרות מתגלה תמונה עקבית הקשורה לאנשים שיצרו תרבויות ארגון ייחודיות, שחזו, שהלהיבו... מנהיגות הורים משלבת אהבה, הערכה וכבוד ביחד עם עמידה על עקרונות וערכים מרכזיים.

☒ תפקידי מידע

- דוברות (כלפי חוץ):** העברת חלק מהמידע לגורמים מחוץ למשפחה, גורמי טיפול, צוות חינוכי ומשפחה מורחבת כדי לייצור שותפות.
- איסוף מידע ובקרה:** ההורה צריך לבדוק איזה מידע הוא יכול להשיג מסביבתו: חברים, עיתונים, ספרות מקצועית, אינטרנט ומקורות מידע אחרים, ולבדוק את הרלבנטיות של המידע למשפחה וכך לבצע בקרה. מידע יכול לסייע בשיפור הגישה הטיפולית, לחסוך משאבים, לחסוך זמן ובעיקר לאפשר קבלת החלטות טובה יותר.
- הפצה (כלפי פנים):** בתפקידו כמפיץ מעביר ההורה חלק מהמידע שהגיע לידי יסירות לבן זוגו ולילדיו במידה והאינפורמציה רלבנטית להם.

☒ תפקידי החלטה

- טיפול בתקלות לא צפויות.**
 - הקצאת משאבים:** כמו מנהל בארגון עסקי, כל הורה חייב להחליט מי יקבל מה במשפחתו. בדרך כלל מדובר בכסף, אולם המשאב החשוב ביותר שהורים/מנהלים אינם נותנים עליו את הדעת די הצורך הוא הזמן של ההורה עצמו.
 - יזמות:** החלטות על שינויים ארגוניים, שינויים אישיים וכו'.
 - ניהול משא ומתן:** מו"מ עם הילדים, עם בני הזוג, עם צוות בית הספר ומבוגרים אחרים בסביבתם של הילדים.
- בתחום זה באה לידי ביטוי משמעותי ביותר עמדת הפתיחה של ההורה, הנחת היסוד צריכה להיות: יש לך כוח רב השתמש בו כדי להגשים בתבונה מטרות החשובות לך בלא לחרוג מתחומי התבונה. תוכל להשיג כל מה שתצצה אם תהיה מודע לאפשרויות הפתוחות לפניך. אם תבחן את הנחותיך, תיטול על עצמך סיכונים שחושבו בחוכמה ושהושתנו על מידע ממשי.

[מתוך: "ההורה כמנהל – כישורים ניהוליים-חינוכיים להורה המתמודד עם ילד בעל ADHD (חלק א')"]

* ראובן סדן עוסק בהכשרת מאמנים ובאימון אישי למתבגרים מבוגרים ויזמים הסובלים מהפרעת קשב ומנהל את ארגון המאמנים הישראלי ל ADHD, ניהל את עמותת "ביחד" ועסק בחינוך בלתי פורמאלי, בתנועות נוער ובניהול מתנ"סים.

אמר לו: "כך עלתה במחשבה וכך מנהגו של עולם, דור דור ודורשיו, דור דור ופרנסיו, דור דור ומנהיגיו, עד עכשיו היה חלקך לשרת לפני, ועכשיו נטלת אתה חלקך והגיע שעה של יהושע תלמידך לשרת".
אמר לו: "רבונו של עולם, אם מפני יהושע תלמידי אני מת, אלך ואהיה לו תלמיד".
אמר לו הקב"ה: "אם אתה רוצה לעשות כך, לך עשה".
עמד והשכים, והיה יהושע יושב ודורש... והלכו ישראל אצל פתחו של משה ללמוד תורה.
שאלו ואמרו: "משה רבינו, היכן הוא?"
אמרו להם: "השכים לפתחו של יהושע".
הלכו ומצאוהו בפתחו של יהושע, והיה יהושע יושב ודורש, ומשה עומד ברגליו.
אמרו ישראל למשה: "משה רבינו, למדנו תורה".
אמר להם: "אין לי רשות".
אמרו לו: "אין אנו מניחין אותך".
יצאה בת קול ואמרה להם: למדו מיהושע.
קבלו עליהם לישב וללמוד מיהושע. ישב יהושע בראש ומשה מימינו ובני אהרן משמאלו, והיה יושב ודורש בפני משה. אמר רבי שמואל בר נחמני אמר רבי יונתן בשעה שאמר יהושע "ברוך שבחר בצדיקים", נטלו מסורות החכמה ממשה ונתנו ליהושע, ולא היה יודע משה מה היה יהושע דורש.
אחר שעמדו ישראל מהשיבה אמרו לו: "משה, סתום לנו את התורה".
אמר להם: "איני יודע מה להשיב לכם".
והיה משה רבינו, עליו השלום, נכשל ונופל.
באותה שעה אמר משה: "רבונו של עולם, עד עכשיו בקשתי חיים, עכשיו הרי נפשי מסורה בידיך".

(דברים רבה,
פרשת ואתחנן, הלכה ו')