

## עבודה ב"מנדטים" – כלי להתפתחות אינדיבידואלית וצוותית

### רונן האן

המאמר פורסם לראשונה בעיתון "אדם עולם" אוגוסט 2009

**עבודה במנדטים היא גישה ניהולית הרווחת במוסדות חינוך-ולדורף לפיה אחראיות ביצועיות והחלטות מסוימות הן "מנדט" של אדם או צוות. גישת העבודה במנדטים מתייחסת לשני נושאים בסיסיים בכל מערכת יחסים: לקיחת אחריות ומתן אמון. אולם כדי שהגישה תהפוך לשיטת עבודה יעילה שגם משאירה מרחב להתפתחות אנשי הצוות, כדאי לשים לב לכמה דגשים. רוני האן, יועץ ארגוני הפועל לפי הידע האנתרופוסופי, מפנה אליהם את תשומת לבנו**

רב אנשי הצוות שעובדים בבתי-ספר ובגני-ולדורף מכירים היטב את גישת המנדטים, אך דווקא כשמדובר בשיטות עבודה מוכרות ומיושמות באופן יומיומי, כדאי לפעמים לעצור, להיזכר במהות שמאחורי הגישה, לבחון את עקרונותיה, יתרונותיה ובעיקר את המקומות שבהם אנחנו עלולים לפעול בצורה אוטומטית ולהחמיץ חלק חשוב ממה שהתהליך בא ללמד אותנו כאינדיבידואלים וכצוות. לב הרעיון שעומד מאחורי גישת המנדטים הוא העברת תחום אחריות מוגדר או החלטה ביצועית ספציפית לאדם או לצוות אשר לוקחים עליהם את האחריות לאותו נושא והופכים אותו ל"מנדט" שלהם. עם האחריות מגיעה גם אוטונומיה לבעל המנדט. גישת המנדטים מתארת אפוא את אופן מתן האחריות ולקיחתה בידי בעל המנדט והביצוע האוטונומי של המשימה מתוך אחריות זו. שאלת האחריות יכולה לבוא לידי ביטוי בכל מסגרת חברתית, למשל, בזוגיות ובכל מקום שבו אנשים פועלים ביחד: ארגון, קבוצה לומדת וכדומה. במאמר זה נעסוק בעיקר בתחום הארגוני וביישום הגישה בבתי-ספר ולדורף. נבחן את שלבי הפעולה של תהליך המנדט, נתעכב על מקומות שבהם קיימת סכנה של סטייה מן הכוונה המקורית ונציע הצעות חדשות שאותן ניתן לשלב בעבודה השוטפת עם המנדטים.

### תקופה אנטי-חברתית

בבסיס העבודה במנדטים עומדת התפיסה החברתית של מדע-הרוח [אנתרופוסופיה] לפיה האדם הוא ישות מתפתחת וכי קיימת אפשרות להתפתחות דרך מפגש עם האחר. יחד עם זאת, בעידן ההתפתחות הנוכחי אנו עוברים תהליך של אינדיבידואליזם, וכחלק מתהליך זה קיימים באדם דחפים אנטי-חברתיים. זוהי תופעה שמאפיינת את האנושות במאות השנים האחרונות והיא מתגברת במיוחד לאחרונה. בתקופה שבה תהליך האינדיבידואליזם מואץ, המפגש עם האחר נעשה לאתגר קשה יותר. אל מול הדחפים האנטי-חברתיים אשר פועלים בשירות תהליך האינדיבידואליזם, נדרש האדם לפתח את התחום החברתי באופן מודע, כדי שיעמוד לצדו אל מול הנטייה החד-צדדית של הדחף האנטי-חברתי. רודולף שטיינר התייחס במספר הזדמנויות לכוחות החברתיים והאנטי-חברתיים (1) ועסק בצורך להקים מבנים חברתיים אשר יתחשבו באותם כוחות. בהרצאה בשנת 1918 (2) הוא דיבר על כך שהאדם נדרש לפתח מבנים חברתיים שישרתו את ההתפתחות החופשית של האינדיבידואל וייתנו ביטוי לצרכיו ולכשרונותיו: "בתקופתנו, שבה חייב האדם למען עצמו ולמען עצמיותו האינדיבידואלית, לפתח את הדחפים האנטי-חברתיים המתעוררים מאחר שהאדם כפוף להתפתחות שכנגדה אין באפשרותו לעשות מאומה – חייב לבוא מה שמציב האדם כנגדם: מבנה חברתי שבאמצעותו יישמר שיווי המשקל לנטיית ההתפתחות הזאת. בפנים חייבים לפעול הדחפים האנטי-חברתיים, כדי שהאדם יגיע לפסגת התפתחותו. בחוץ, בחיים החברתיים, חייב לפעול המבנה החברתי, על מנת שהאדם לא יאבד את בני-האדם בקשרי החיים."

המענה לדחפים האנטי-חברתיים הוא בהקמת מבנים חברתיים שיאפשרו דיאלוג, קשר והתפתחות במגע עם הזולת. גישת העבודה במנדטים, שתובא להלן, היא אחת האפשרויות למבנה שכזה. אחד האפיונים של הקושי בקשר עם האחר הוא הנטייה הטבעית של האדם להעמיד את עצמו במקום גבוה, כביכול, לראות את האחר בחולשתו, ובכך לגמד אותו ולצמצם את דמותו לחולשותיו בלבד. מול קושי זה נחפש את ההתפתחות האישית שלנו מתוך מאמץ להקשבה לאחר, בטיפול עירנות למקום והמצוקה שבו נמצא האחר, ובהעמדת עצמנו לרשותו. תהליך זה גורם לנו להיחשף לצדדים הנמוכים שבנו ומזמין אותנו לתהליך של ידיעה עצמית והתפתחות אישית.

(3)

### **איזון בין היררכיה ופיזור**

לפניכם שתי צורות ארגון אשר אינן פועלות מתוך הגישה של האצלת אחריות באמצעות מנדטים: **גישה היררכית-ריכוזית**: ההחלטות מתקבלות ומבוצעות בידי אדם יחיד, לרוב מדובר ביזם שמתפקד כמנהל יחיד העושה את הכל בעצמו. במקרים קיצוניים המנהל העומד בראש הארגון אחראי לתקופה בלתי-מוגבלת ואינו נתון לביקורת. (4) הגישה ההיררכית הריכוזית ששורשיה באריסטוקרטיה, מתאפיינת באדם האומר "אני יודע בדיוק מה לעשות, אני אחליט ואני אבצע." (5) צורה זו מתאימה בעיקר לשלביה הראשונים של היוזמה, אולם החל משלב מסויים, אם לא יתבצע תהליך של ביזור סמכויות והאצלתן, עלולות להיגרם מספר תופעות: ראייה חד-צדדית וצרה של כל היוזמה, מרמת החזון ועד לכלל הפעילות, חוסר אפשרות להתחדשות ורענון ועומס-יתר על המוביל. יוזמה הפועלת באופן כזה לאורך זמן, לא תוכל לגדול מעבר לממדיו של מוביל היוזמה.

**מעגל נשיאה משותף**: ההחלטות מתקבלות ומבוצעות ב"מעגל", לרוב הכוונה לקבוצת אנשים נרחבת, הנהלת הארגון, שמקבלת החלטות במשותף. כולם מנסים להיות שותפים בנשיאה והמעגל מוביל את היוזמה בצורה משותפת. במקרה הקיצוני האמירה של מעגל כזה היא: "אנחנו עושים את הכל, ואת הכל נעשה ביחד." הקושי נוצר כאשר היוזמה גדלה ומסתעפת. הרצון לעשות הכל ביחד גורם לשותפים במעגל לרצות להיות בשליטה ובמעורבות בכל. תמונה אופיינית של ישיבות במצב זה היא שכל הצוות מתכנס, דן ומחליט לגבי מספר רב של החלטות. כל נושא המועלה להחלטה נדון במשך דקות בודדות אשר בסופן החלטה, ומייד המשך החלטה הבאה. מצב כזה עלול להוביל לישיבות מרתוניות, החלטות חפוזות שמתקבלות לעיתים בשטחיות ובחוסר העמקה מתוך עייפות של החברים, ובסופו של דבר נוצרים שחיקה ועומס מצטברים.

בטווח הארוך עלולות להתגלות שתי תופעות: מצד אחד, משימות לא מתבצעות כראוי ו"נופלות בין הכיסאות" ומן הצד השני, ניתוק גדל בין המעגל ליוזמה או לקהילה כולה. במעגל, האתגר הוא בויתור על הרצון האישי הטבעי של כל אחד למעורבות ולשליטה, בטיפול היכולת לאפשר לאינדיבידואלים לקחת אחריות בתחומים ספציפיים, ותוך כדי כך לאפשר למעגל כולו להמשיך ולהוביל את הנשיאה המשותפת של היוזמה. עבורחברי המעגל התהליך עלול להיות מלווה בהתנגדות ובכאב. בשני המקרים שתוארו לעיל קיימת הזמנה להאצלת אחריות וסמכות. בשני המקרים נדרשת יצירתיות ורגישות חברתית שתאפשר צמיחה לצורת ניהול והתנהלות חברתית חדשה. צורת העבודה במנדטים היא אחת מהדרכים למלא אחר צורך זה.

### **עבודה במנדטים הלכה למעשה**

חשוב לראות את העבודה במנדטים כתהליך שיש לו חיים וביוגרפיה משלו ולא רק כאוסף מטלות שצריכות להתבצע. להלן אביא הצעה לתהליך מובנה לקיום מנדט.

## 1. זיהוי הצורך במנדט

זיהוי הצורך במנדט חדש יכול להגיע ממקורות שונים: מקור טבעי הוא המעגל שנושא את היוזמה, אך הרעיון יכול להתעורר גם באסיפת הורים, בישיבת קולגיום (צוות המורים הכללי) או בכל הזדמנות אחרת. ההחלטה על קיום המנדט מתקבלת בגוף שיוצר את המנדטים ומסמיך את האנשים לבצע אותם. גוף זה הוא לרוב הגוף שמוביל את היוזמה: "צוות נושא" (מלשון "נשיאה"), "הנהלה", "מעגל היגוי", "צוות מרכז" או כל שם אחר.

כדאי לקיים בצוות המוביל דיון בשאלת נחיצותו של המנדט. בשאלת הנחיצות ניתן לזהות פעילות של שתי נטיות, או "סכנות": מצד אחד, הנטייה הטבעית לפתור את הבעיה במקום, תוך כדי ישיבת הצוות: "בואו נסגור את הנושא, זה ברור שצריך לעשות כך וכך". מול נטייה זו יש לבחון אמירות הפוכות כמו: "זהו נושא משמעותי, דורש חקירה, מוטב שלא להיחפז כאן, נקים צוות ונטיל עליו את האחריות..." – אמירות שעלולות ליצור סרבול מיותר שנובע מעודף מנדטים, שהרי לא כל נושא צריך מנדט.

בבתי-ספר ותיקים יש כבר מסורת של מנדטים קבועים, מספרם נע בין עשרה לעשרים. בעלי המנדט משתנים משנה לשנה אולם הנושאים יציבים למדי. ביוזמות צעירות נוצרים מדי פעם מנדטים חדשים ואחרים מבוטלים. חשוב לציין שתהליך המנדטים המוצע כאן מומלץ גם לגבי מנדטים ותיקים אשר רק בעליהם מתחלפים. דוגמאות בולטות למנדטים קבועים בבתי-ספר: תקציב, כח-אדם, קליטת ילדים. (6)

כדאי לשים לב כי מנדט עשוי להיות נושא הכרוך באחריות שוטפת לאורך זמן, או מנדט לצורך קבלת החלטה נקודתית ומוגדרת. לרוב, המנדט הוא שילוב של שניהם: אחריות שוטפת הכוללת קבלת החלטות. נושאים שבהם ניתן לשקול העמקה דרך מנדט הם בעיקר נושאים רחבים עם היבטים שונים, פדגוגיים וקהילתיים, למשל: שכר מורים, ימי חופשה בגנים, הקמת כיתה א' נוספת ונושאים אחרים. בשאלות כאלה, שהן בעלות השפעה על ההורים ועל כלל הקהילה, ומערבות גנים ובתי-ספר, תהליכים פדגוגיים וצרכים אישיים, ראוי להעמיק ולהבין השלכות ולהתייעץ עם גורמים שונים.

## 2. בחירת בעל המנדט

במנדטים יכולים לשאת חברי הצוות המוביל או אנשים מחוץ לצוות. מנדט שיווק, לדוגמא, או מנדט נשיאת הקולגיום יכולים להתבצע בידי אנשים שאינם בצוות המוביל. מנדטים יכולים להתבצע גם בידי הורים. את המנדט יכול לשאת אדם אחד, או מספר אנשים הפועלים כצוות, בהתאם לאופיו. האדם או הצוות אשר נושאים את המנדט ייקראו "בעלי המנדט".

בחירת בעל המנדט משמעותית להצלחת המשימה ולארגון כולו, אך חשובה גם להתפתחות האישית של ממלא המשימה. לפעמים נוצר מצב שבו בעלי המנדט מבצעים אותו שנה אחרי שנה. הוותק בנשיאת המנדט מאפשר התמחות בנושא, אולם עלול ליצור "התבצרות" של בעל המנדט. כל אחד מבצע את המנדט "שלו", והלך-הנפש (הלא מדובר) בין החברים הוא: "תנו לי להמשיך ולבצע את המנדט שלי, ואתם אל תתערבו בענייני". צורה זו של התנהלות עלולה להביא, כמובן, לקיפאון בתפקידים ואף להנציה העדר בקרה-עצמית.

בבחירת בעל המנדט חשוב שלא לפעול (רק) מתוך צורת חשיבה שגרתית הנוטה למצוא את האדם העומד בצורה הטובה ביותר בדרישות התפקיד. במנדט יכול לשאת אדם שמנסה להשתנות ולרכוש כישורים חדשים. הקבוצה תנסה לזהות את קודקוד הצמיחה של האדם, כלומר את המקום שבו האדם מתפתח ועושה דרך, ולמצוא את התפקיד שמתאים לאותו אדם. (7)

כלומר, אין לשאול רק "האם האדם הזה מתאים לתפקיד?" אלא גם: "לאיזה תפקיד האדם הזה מתאים?" בעת בחירת בעל המנדט חשוב להציג את הרעיון ואת הצורך במנדט ואז לתת מרחב ואפשרות לאנשים לשאול שאלות ולשקול האם נכון להם לשאת את המנדט. כדאי להיזהר ממצב שבו מתנדב מציע את עצמו מיד ולא מתיר אפשרות לשקול מועמדות נוספות.

### 3. טקס הגדרת מנדט

כשאדם לוקח על עצמו משימה, בדרך-כלל הוא מתחיל לבצעה מיד. בגישת העבודה במנדטים מומלץ שבעל המנדט יחזור למעגל כעבור פרק זמן קצר (כשבוע) ויציג לפני המעגל ששלח אותו את האופן שבו הוא מתכוון לבצע את המנדט. הצגת התפקיד לפני המעגל תכונה כאן "טקס הגדרת המנדט".

הטקס נועד למנוע את התופעה המוכרת של ביצוע המשימה בידי אדם מבלי שנתבררו לו די הצורך האחריות, המטרה, החופש, הסמכות והמגבלות הכרוכים בביצוע המשימה. במצב כזה עלול בעל המנדט להגדיר אותם לעצמו תוך כדי ביצוע התפקיד. מצב כזה עלול להביא לכך שהאנשים במעגל חושבים שבעל המנדט פועל מתוך עקרון א' כשלמעשה הוא פועל מתוך עקרון ב', מה שיוצר מרחק הולך וגדל בין בעל המנדט למעגל או לאינדיבידואלים שיושבים בתוכו, ועלול ליצור התנגדות וחשדנות ביחס אליו.

בטקס אומר בעל המנדט: "כך אני מבין את מהות התפקיד; זו המשמעות של האחריות שאתם הענקתם לי; אני רוצה להבהיר את העקרונות המנחים שמתוכם אני פועל; אני רואה את עצמי אחראי על התחומים הבאים; זה האופן שבו אני רוצה לבצע את התפקיד ועוד.

בהמשך בעל המנדט מדגיש: "איני רואה את עצמי אחראי על תחומים אלה ואחרים; אלה לוחות הזמנים שאני מתכוון לעמוד בהם; נראה לי נכון לעדכן אתכם אחת לחודש". מעבר לזרימה החיונית של אנפורמציה, חשוב שבעל המנדט יתייחס לַפְּן הרגשי שבו, לשאלות האישיות שעולות בו ביחס ללקיחת האחריות על המנדט ולמקומות שבהם יש לו אתגר.

הלך הנפש הוא האמון של בעל המנדט החדש במעגל סביבו, אמון שמאפשר לו להביע את חולשתו ולסמוך על חברי המעגל שיתמכו בו ויהיו לציודו.

כדאי, כמובן, שהמעגל כולו יאזין לדברים בהקשבה עמוקה. רצוי לשמוע את הדברים עד סופם בלא הפרעות ורק בסיום לשאול שאלות. הלך הנפש הוא רצון להבין למה התכוון בעל המנדט ולבסוף להציג שאלות מסוג: "לא הבנתי למה התכוונת כשאמרת כך וכך". לאחר ההקשבה והשאלות מוזמנים חברי המעגל (כאינדיבידואלים) להתייחס לדברים באופן עמוק וברוח הזאת:

"נראה לי האופן שבו תיארת את המנדט; נראה לי שכדאי להיוועץ גם באנשים נוספים לפני קבלת החלטה; אני מרגיש שיש סכנה שהמשימה תתקל בקושי הבא..." וכדומה.

הלך הנפש הכללי שאותו נרצה למצוא במעגל כולו הוא: "נעמוד לצדך במהלך העבודה ונעזור כמיטב יכולתנו. אם נרגיש שדרושה לך הכוונה או הערה, נמצא את הדרך הנכונה לומר זאת לך ונשאיר בידיך את ההחלטה האם לקבל את דעתנו." לבעל המנדט יש מחויבות עמוקה לשמוע את הדברים ולמצוא את הדרך הנכונה להתחשב בהם. מה מוזמין טקס הגדרת המנדט?

**העמקה משותפת** של בעל המנדט והמעגל כולו בתפקיד. לפני שהוא מתחיל בביצוע התפקיד, בעל המנדט מקדיש תשומת לב לתיאורו והגדרתו. הוא מזמין את חברי המעגל להיות שותפים להעמקה זו ולהביע דעתם ביחס אליה.

**כנות ואמון** – הדברים מונחים על השולחן, כולל ההסתייגויות.

**בהירות** – תמונה משותפת וברורה לגבי המטרות והדרך.

**סמכות** – הימנעות ממלכודת שקל ליפול אליה: האם לבעל המנדט יש סמכות לקבל החלטה? לדוגמה, הצוות המוביל לוקח על עצמו החלטה לגבי נושא מסוים כמו למשל החלטה כלכלית רחבת היקף, ומאפשר לאחד מחבריו להיות בעל המנדט ולקבל אחריות על הנושא. אולם מתברר כי מהתחלה לא היתה לצוות המוביל סמכות לקבל החלטות בנושא שכן זו קשורה בגוף חיצוני כדוגמת העירייה או ועד העמותה.

רצוי לסכם את הגדרת המנדט בכתב גם אם התהליך נראה מסורבל ופורמלי. הכתיבה מבהירה למנדט ולמעגל את הדברים ובסופו של דבר, חוסכת סרבול וטעויות. (8)

#### 4. ביצוע המנדט

במהלך העבודה נוצרים קשיים ועולות התלבטויות של בעל המנדט בנושא שבו הוא עוסק, ונוצר צורך בשותפים להתייעצות ולתמיכה. במקרה שהמנדט הוא בבעלות צוות ניתן למצוא תמיכה רבה בתוך הצוות. בנוסף, אפשר להתייעץ עם המעגל שמינה את בעל המנדט או עם כל גוף אחר. בכל מקרה, חשוב לדווח מדי פעם למעגל, בין אם באופן ישיר או דרך איש קשר.

הדגש העיקרי הוא לשמור על השיחה, השיתוף, הדיאלוג, הדיווח וההתייעצות. במיוחד חשוב לשמור על קשר עם המתנגדים ולהימנע מפעולה מתוך תחושת לעומתיות. חשוב למנוע התנגדות שנעשית מאחורי הגב ולחפש את ההזדמנות המתאימה שבה דברים יאמרו במפורש, יהיו גלויים ויאפשרו התייחסות.

#### 5. טקס סיום

כפי שהמנדט התחיל בטקס, ראוי גם לסכמו באירוע שיסיים את התהליך ויסגור את המעגל. הסיכום מתייחס בעיקר למנדט שמהותו היא העמקה, ושלב הסיום שלו הוא החלטה או המלצה להחלטה. חשיבותם של שלבים אלה נובעת ממספר סיבות: חשוב למעגל כולו לקבל את התמונה המלאה בכדי לאפשר התייחסות איכותית ועמוקה ובכדי למנוע מצב שבו מדי מספר שנים חוזרים לאותה שאלה בדיוק. תהליך כזה הופך את כל היוזמה ל"ארגון לומד", כך שכל הנוכחים משפרים את היכולת שלהם לראות תהליכים ולקדם.

טקס הסיום הוא המקום שבו בעל המנדט מביא את פרי עבודתו למעגל.

במעמד הזה בעל המנדט מציג את:

- תאור התהליך – מה קרה, מה נעשה, מה התפתח
  - ההחלטה (או ההמלצה), הסיכום, המסקנה. רצוי שבעל המנדט ינסה "למכור" את ההחלטה, לשכנע בנכונותה, למרות שכבר החליט מתוקף סמכותו.
  - הנימוקים והשיקולים – "מה היו לבטיי ומדוע בחרתי במה שבחרתי"
  - המשמעויות (כתוצאה מהבחירה יידרשו מאמצים כספיים ואחרים וכדומה)
  - במהלך עבודת המנדט צבר בעל המנדט ידע ומחשבה. כדאי לפרוש אותם בפני המשתתפים באופן מסודר. בשלב הבא מוזמנים חברי המעגל להגיב.
- ההנחה היא כי בתהליך עמוק הכולל התייעצויות ושיתוף בהתלבטויות יתקבל "התוצר" בברכה. אם, למרות זאת, עולות התנגדויות חזקות, אפשר וכדאי שבעל המנדט יחליט כי הוא רוצה לשקול שוב את החלטותיו.
- במקרה של התנגדות, רצוי להימנע מהחזרת החלטה לפורום הרחב ("אתם תחליטו") ולהימנע גם מהתבצרות בהחלטה כפי שהיא ("זאת החלטתי והיא לא תשונה").
- התיאור שהוצג כאן הוא למנדט שאופיו קבלת החלטה. נכון לסיים גם מנדט ביצועי בטקס כזה. גם כאן כדאי שיתואר התהליך, מה קרה במהלך הביצוע, הקשיים שעלו, תובנות שהתגבשו במהלך העבודה, נקודות צומת ותפנית וכו'. כמובן שגם כאן מוזמנים חברי המעגל להגיב, לשאול, לתמוך, להציע ולבקר לפי הצורך.
- החשיבות העיקרית בטקס הסיום היא להציג את מה שקרה ולתת לאחרים לדבר ולהגיב. ההנחה היא שבמהלך מנדט ייתכן והצטברו כעסים, רגשות או תלונות הדדיות. אם האמון נשבר, נכון לשקמו.

## מנדט המנדטים

מבחינה ארגונית, נכון שיהיה תפקיד שירכו את תחום המנדטים ביוזמה. מהות התפקיד היא מעקב, "תחזוק" רשימת המנדטים הדרושים, איושם, ריכוז דרישות למנדטים חדשים, בדיקת נחיצותם של מנדטים קיימים, עירנות למצבי חפיפה בין מנדטים וכדומה.

התפקיד יכול להיות רחב יותר, באופן שרכז המנדטים "נושא" את המנדטים וגם את רוח גישת העבודה במנדטים. הוא אחראי על קיום תהליך נכון בכל מנדט (התיעצות תוך כדי עבודה, הצגה נכונה של החלטה ועוד). באפשרותו גם ללוות את בעלי המנדטים. הרכז הוא מי שיכול לפתח את "תרבות המנדטים" בארגון. המנדטים אינם רק סכמה או שיטה אלא תרבות שלמה של דיאלוג והקשבה, וראוי שיהיה מי שישא אותה בנפשו ויטפחה. תפקיד זה הוא, כמובן, מנדט בפני עצמו.

## ישיבת עבודה כמפגש אנושי

העבודה במנדטים מזמנת מספר אפשרויות למפגשים משמעותיים. הכוונה היא למפגשים שבהם יש הזדמנות להתפתחות דרך המפגש עם האחר, מקום למפגש אמתי, שבו הכנות של הדובר וההקשבה של האחר עומדים במרכז. מפגשים אלה יכולים לתת כת, אמון ולהוות מנוף לצמיחה. דוגמה למקום מפגש כזה הוא ישיבות המעגל (צוות נושא, צוות מרכז ועוד), הגוף שממנו מוצאים המנדטים ואשר עוקב אחריהם. בישיבות האלה מתקיימים טקסי הפתיחה והסיום וכן מעקב, עדכונים והתייעצויות. בזכות גישת העבודה במנדטים, ישיבות המעגל יכולות לעבור טרנספורמציה מישיבות שבהן נידונות ומתקבלות החלטות בשורה ארוכה של נושאים, לישיבות לקביעת מדיניות ועקרונות מנחים, למשל: איזה סוג של מורים מחפשים? איזה סוג של שיתוף פעולה רוצים ליצור עם הקהילה? קווים מנחים לקביעת שכר, וכדומה. כאשר המדיניות ברורה, קל יותר לבעל המנדט לקבל החלטות עבור הקבוצה. האחריות העמוקה של הפרט מחליפה את הדיונים ההמוניים, ובהדרגה אנו משתחררים מהתפיסה שמספר גדול של מקבלי החלטה מוביל בהכרח להחלטה טובה יותר.

באמצע השנה רצוי לקיים ישיבת משוב על ביצוע המנדט ולבחון את התקדמות המשימה ואת הקשיים שעמם מתמודדים בעלי המנדטים. כדאי לסקור את כל המנדטים הפעילים ולתת משובים בתוך המעגל למבצעי המנדטים.

בסוף השנה מומלץ לקיים מפגש משוב בעל אופי אישי יותר שיתייחס לדרך שהאדם עשה בתפקיד והאופן שבו התמודד עם הקשיים. אפשרות נוספת היא לסכם את המנדטים שהיו בסוף השנה ולהחליט על המנדטים לשנה הקרובה בתחילת השנה שאחריה.

## אבני יסוד לעבודה במנדטים

לסיכום, ברצוני להתייחס למספר אבני יסוד שהם גם תנאי לעבודה במנדטים וגם מקום להתפתחות אישית וקבוצתית.

**אמון** – עבודת צוות במנדטים דורשת אמון ויוצרת אמון בין חברי הצוות. סוג האמון הדרוש הוא זה שמתעורר כאשר מכוונים אל האני הגבוה של האחר, אל אותו חלק מהותי של חבר הצוות, חלק שרובו מצוי בו כפוטנציאל. הקשיים במנדטים עלולים להתעורר בכל שלב: אינטרסים לגבי קיום מנדט, קריטריונים ובחירה של בעל מנדט, ספקנות לגבי היכולת לבצע, התנגדות להחלטה של בעל המנדט. בכל אחד מהשלבים עלולים להופיע היבטים של אישיות נמוכה של אחד מחברי הצוות. חברי הצוות נדרשים לראות את חברם כנאבק עם ההיבטים הנמוכים של אישיותו ולהעמיד את עצמם לצדו של האני הגבוה שלו.

**העמקה** – התהליכים הכרוכים בעבודה במנדטים מכוונים להעמקה, להתייחסות רצינית ונמרצת. הנחת היסוד היא כי העמקה מביאה את החיבור למהות של הנושא, מתחברת לחזון של היוזמה ומאפשרת להוציא מעשים לפועל בדרך הנכונה לרוח היוזמה, לנקודה המדויקת בביוגרפיה שלה ושל האינדיבידואלים שבה. **דיבור והקשבה** – אנו עוסקים כאן בקשר היסודי שבין אדם לזולת. בימינו, בני-האדם הם "מומחים" בדיבור, אולם מוגבלים הרבה יותר בהקשבה. פעם אחר פעם מחייבים המנדטים הקשבה עמוקה של הלב לנאמר וגם למה שלא נאמר, אלא עולה מבין השורות.

**נשימה ותנועה** – כדאי לשים לב למחווה של התנועה מהחלטה בהרכב גדול (צוות מורים) להחלטה במנדט. במעבר לעבודה במנדט מתרחשת תנועה דואלית: תנועה אחת היא הצטמצמות כלפי פנים של המעגל אל האינדיבידואל, בעל המנדט, הנושא באחריות; בו-זמנית, מתרחשת תנועה הפוכה שבה המעגל מתרחב החוצה, תוך הקשבה, הרחק מעבר לאופק הצוות, עד להורים, המורים, הילדים, הקהילה ואל כל מי שראוי להקשיב לו ולהיות עמו בדיאלוג. נקודת המוצא בגישת המנדטים היא טיפוח עבודת הצוות דרך העניין באחר והמפגש החי עמו. אני מקווה שמאמר זה יזמין אנשים לצעוד ולהעמיק בדרך זו.

תודה לרינת פרימו על העזרה בעריכה ולחברים שקראו ותמכו.

**רונן האן** עוסק ביעוץ ארגוני וטיפוח עבודת צוות, מורה לביוגרפיה ועבודת צוות, מרכז סמינר ולדורף ברמת-גן.

Ronen.hahn@gmail.com

#### **הערות ומראי מקומות**

1. פירוט נוסף ראו בספרו של הארי סלמאן, **העולם החברתי כאתר התקדשות**, הוצאת ורדה שילה.
2. מתוך ההרצאה **דחפים חברתיים ואנטי חברתיים**, ברן, 12 בדצמבר 1918, (GA 186), מופיע בעברית בקובץ **עיונים אזוטריים חלק א'**, הוצאת תלתן.
3. ראו הרחבה במאמר של דני אמון, עבודת צוות. **החיים האנתרופוסופיים בישראל**, גיליון אביב-קיץ 2001. ניתן לקרוא גם באתר "אנתרופוסופיה בישראל", [www.antro.co.il](http://www.antro.co.il)
4. ראו הרחבה לגבי ביוגרפיה של ארגונים אצל ליוווד בספרו **The Developing Organization**, Lievegoed, Celestial Arts 1980
5. עוד על אריסטוקרטיה ודמוקרטיה ראו בספר Schefer and Voors, **Vision in Action**, Hawthorn press 1986
6. למעוניינים אפשר לקבל מהמחבר במייל (ראו כתובת בסוף המאמר) דוגמא לרשימת מנדטים טיפוסית בבית-ספר ולדורף.
7. דני אמון, שם.
8. ניתן לקבל מהמחבר הצעה של תבנית (כקובץ) להגדרת מנדט.