

## לידתו וצמיחתו של בית ספר ולדורף

על ביוגרפיה של בתי ספר ולדורף בישראל. מההקמה: השלב החלוצי, דרך המשברים, שלב התמימות, ושלב האינטגרציה ועד לשלב בו הארגון הבוודי, בית הספר, כבר אינו עומד לבד, כי אם נמצא בדיאלוג חי ובוועט עם רשת שלמה של ארגונים ובעלי עניין סביבו

רונן האן

בישראל של 2014 פועלים כ-23 בתי ספר ולדורף יסודיים הנמצאים בשלבים שונים של ותק והתפתחות. בית הספר הראשון, בקיבוץ הרדוף, נפתח ב-1989 כבית ספר צומח. בשנים האחרונות, אנו רואים כי בכל שנה נפתח בית ספר חדש, במקומות שונים בארץ, כמענה לרצון משפחות רבות לחינוך ולדורף עבור ילדיהם. לצד הייחודיות שבכל בית ספר, ישנם שלבי התפתחות אופייניים בעלי חוקיות. המאמר שלפניכם מתאר את שלושת שלבי ההתפתחות (אבולוציה) של הארגון: שלב החלוציות, שלב ההתמימות ושלב האינטגרציה. מודל זה פותח על ידי ברנרד ליוווד, פסיכאטר, הולנדי אשר בשנת 1969 הקים מוסד להתפתחות ארגונית בשם (Netherlands Pedagogical Institute) NPI. שלבים אלה הורחבו על ידי פרידריך גלאזל בשנת 1993 שהוסיף את השלב הרביעי; השלב האסוציאטיבי. המאמר הנוכחי מתייחס לארגונים בכלל ולבתי ספר ולדורף בישראל בפרט. התחום הארגוני-חברתי בהשראת האנתרופוסופיה החל את עיקר התפתחותו בשנות ה-60 של המאה הקודמת. תחום זה התפתח מתוך התפיסה האנתרופוסופית של תמונת האדם תפיסה אשר מתוכה נוצרה הדרך לתיאור התפתחות אישית מתוך הקשר לאדם האחר.

לבתי ספר יש ביוגרפיה

הרעיון שפיתח ליוווד מדבר על כל כך שלארגונים יש ביוגרפיה. שלבי התפתחות אופייניים בעלי חוקיות, בצד היחוד האינדיוואלי של כל ארגון. התחום "התפתחות ארגונים" קיים כמובן גם מחוץ לאנתרופוסופיה כחלק מעולם היעוץ הארגוני וקשור לתפיסות אחרות הרואות בארגון מערכת חברתית חיה אשר מתפתחת בצורה דומה לאדם או לצמח. על פי ליוווד כל ארגון מתפתח בשלבים בדומה לאדם המתפתח מילד למבוגר. התמונה ההתפתחותית נשענת על מודל הצמח. סימני ההתפתחות העיקריים בצמח הם השתנות, שלבים מובחנים, קפיצות. גם בארגון אפשר לזהות שלבים, כיווני צמיחה, כמו בצמח וכמו בביוגרפיה של האדם. התפיסה של ליוווד מדברת על שלושה שלבים: השלב החלוצי, שלב ההתמימות ושלב האינטגרציה. כל שלב ארגוני קשור למבנה ארגוני טיפוסי, סגנון מנהיגות מסויים ואינטראקציה אופיינית עם הסביבה. השינוי לשלב חדש מלווה תמיד במשבר המלווה בסימפטומים אופייניים. ליוווד אינו רואה את הריפוי של הסימפטומים כמטרה, אלא את הטרנספורמציה המלאה לשלב הבא. ארגון אינו יכול לצמוח מהשלב החלוצי הראשון ישירות לשלב האינטגרציה שלישי, וגם אינו יכול להיוולד ישירות

לשלב השני (ההתמיינות). המהות של רעיון זה היא שלכל ארגון יש תהליך אורגני, כך שכל שינוי צריך לבוא מתוך תמונת ההתפתחות של הארגון, כך שהצמיחה תהיה אורגנית ולכן אין זה נכון לכפות על ארגון מודל כפוי מלמעלה, בהחלט לא "כי שטיינר אמר" או "בית ספר אחר עשה כך וכלן גם אנחנו" וכולי.

השלב הראשון: השלב החלוצי

השלב הראשון נקרא השלב החלוצי (Pioneering phase). זהו שלב של הקמה. בשלב זה הדומיננטיות היא של היזם או היזמים. לרוב מדובר בהורים שמקימים עמותה או במורים שהינם המייסדים הראשונים. האוירה בשלב זה היא לא פורמלית, לרוב אין דיונים על חזון ארוך טווח, יש הרבה ספונטניות ואינטואיציה, החלטות מהירות ואלתורים. השלב מאופיין בהרבה עשייה משותפת, תחושה שכולם מעורבים ואת הכל "עושים ביחד" ולפעמים גם "כולם מחליטים ביחד". ברמה הארגונית אין מבנה ברור, אין היררכיה פורמלית (אם כי לרוב ברור מיהו בעל הדעה). התקשורת ישירה בין כל החברים בארגון, לרוב כולם מכירים את כולם.

היזם לרוב מגייס אותם אישית כך שיתאימו לאישיות ולסגנון שלו. עובדים חדשים אינם מגויסים לתפקיד ספציפי אלא על פי האישיות שלהם. בבתי הספר הצעירים לא נמצא מסמכים על ערכים, כללים, מחויבויות, מדיניות, תהליכים, הגדרות תפקיד וכולי. האוריינטציה של היוזמה בשלב הראשון היא כלפי חוץ, אל "הלקוחות" כלומר, אל הילדים וההורים שלהם.

סימפטומים למשבר בשלב החלוצי

ניתן לאפיין סימפטומים אופניים למשבר בשלב הראשון: המורים אינם סומכים על האינטואיציה של היזם; קונפליקטים סביב המנהיגות; תלונות של הלקוחות (הורים) אשר מתרבות והן אינן מטופלות כראוי; בעיות תקשורת והעברת אינפורמציה; ירידה במוטיבציה. תמונה שמזמינה שינוי היא של קבלת החלטות שבה "כולם" מעורבים, כלומר החלטות נקבעות בהרכבים גדולים (מורים וגננים) וועד העמותה יושבים יחד בישיבות ודנים במשותף בכל פרט). סטואציה אחרת שמעידה על צורך בשינוי היא תמונה של בית ספר ותיק שבו מורים עושים הכל, כולל עבודת מזכירות ומנהלה, מוצאים עצמם בעומס ובשחיקה. מצבים אלה ידרשו שינוי, כלומר מעבר לשלב השני.

השלב השני: שלב ההתמיינות

השלב השני הוא שלב ההתמיינות או האבחנה, דִּיפֶּרֶנְצִיאַצְיָה (The differentiated phase), בהמשך המאמר יכונה כאן "שלב ההתמיינות". המאפיינים העיקריים של השינוי שמתרחש במעבר מהשלב החלוצי לשלב ההתמיינות: מכאוס לסדר, מאילתור לתיכנון, מיחסים לא פורמליים לפורמליים, מאינטואיציה לרציונליות. שלב זה שונה מהותית מהראשון. לעומת השלב הראשון, עכשיו הארגון

**במרכז** (ולא האנשים, כפי שהיה בשלב הקודם) והאוריינטציה היא **פנימה**. העקרון המנחה הוא אבחנה בין גופים והפרדה. שינוי זה דורש **אוטונומיה** לאנשים ולצוותים וכיבוד גבולות של אחריות. בשלב זה כבר לא "כולם עושים הכל ביחד" אלא יש מקום להתקבצות בצוותים. זהו שלב של מומחיות ומקצועיות, למשל טיפוח מקצועיות בהוראת חשבון או בקליטת ילדים.

תחום נוסף, לעיתים לא אהוד, הוא סטנדרטיזציה, כלומר; ליצור **סטנדרטים** בכל הנושאים, ובהקשר לכך גם מתודות של תהליכים, תוך מתן תשומת לב לאיכות ולהגדרות תפקיד. כל נושא מזמין העמקה וידיעה עצמית "איך נעשה זאת אצלנו": למשל, אילו עקרונות מנחים אותנו במתן הנחות; מהו האופן שבו אנו קולטים מורים חדשים; מהם תהליכי קבלת החלטות שהיינו רוצים שיתנהלו בבית ספרנו וכולי.

הסטנדרטיזציה בשלב השני מזמינה גם תהליכי עומק מובנים כגון קבלת החלטות רציונלית ומנומקת. תהליכים אלה מביאים לידיעה עצמית ולהכרה בחוזקות ובחולשות: לזהות במה אנחנו טובים, מהם כיווני ההתפתחות והצמיחה שמתאימים לנו, ואילו כיוונים אינם מתאימים לנו. תהליכי עומק אלה מתבצעים לעיתים על ידי גופים פנימיים כגון "צוות נושא", שחלק מתפקידם הוא חשיבה אסטרטגית ותכנון עתיד.

לעיתים מוקמים גופים חיצוניים לבית הספר, מעין board או מועצה. גופים אלה יכולים לעסוק בשאלות "גדולות" כגון "מהו מספר הגנים שנכון שיהיו יחסית ליכולת הקליטה של בית הספר לכיתות א". צורת העבודה במנדטים מאפיינת מאד את המעבר לשלב השני, היא כוללת את האלמנטים המרכזיים של שלב ההתמיינות: ביזור הניהול והאצלת סמכויות, התמקצעות של גופים בתוך בית הספר וצמיחה לרוחב. מעבר לשלב שני מלווה לרוב בשינוי במבנה הארגוני. שינוי זה יכול להיות מהותי, למשל מעבר מניהול משותף לגנים ולבתי ספר, למבנה ארגוני חדש בו הקמת צוות נושא לגנים, צוות נושא לבית הספר והתפנות ועד העמותה לנושאים חדשים. בכל מקרה מדובר במבנה ברור, גופים וצוותים בעלי הגדרות תפקיד ברורות ושקופות<sup>1</sup>.

שינוי אחד שמאפיין מעבר לשלב שני הוא חיזוק האדמיניסטרציה, גיוס מנהלן בכיר, "פרויקטור" שלוקח על עצמו משימות שונות שעד עכשיו נעשו על ידי המורים. גיוס כזה הוא ביטוי לקפיצת מדרגה בתחום הקואורדינציה בכלל ובבית הספר שמאפיינת שלב שני.

המעבר לשלב השני יכול להזכיר ארועים בביוגרפיה של האדם, למשל את גיל 9, במוכן הפרדת אני מהעולם, תוך כדי ידיעה עצמית – כלומר זיהוי של הדברים בהם אני טוב וגם הכרה בחולשות שלי. מבחינת הביוגרפיה של האנושות, השלב השני מזכיר את האיכויות של תקופת רומא; הסדר וארגון של השלב השני מזכירים גם את האיכויות של הנפש השכלית.

זהו שלב שבמהותו מאפשר צמיחה וגדילה. ההתמחות והמקצועיות חיוניים לצמיחה זו, ההתלהבות והאלתורים של השלב הראשון כבר לא מספיקים. מעבר לכך, השלב השני מאפשר לבטא איכויות חדשות שחשובות מאד לחלק מהאינדיבידואלים: סיפוק מתהליכים ריתמיים מתמשכים, בהירות וסדר. השלב

<sup>1</sup> עוד על מנדטים ראה במאמר "עבודה במנדטים – כלי להתפתחות אינדיבידואלית וצוותית" – רונן האן, אדם עולם אוגוסט 2009.

השני מאפשר לאינדיבידואלים חדשים למצא את מקומם, לפתח יכולות וכישורים, מעין "ממלכה פנימית" משלהם בתוך בית הספר.

כמו בכל שלב, גם לשלב השני יש "צללים" טיפוסיים ונקודות חולשה אופיניות ומתוך המודעות העצמית המתפתחת כדאי להיות ערניים כלפיהם ובמידת האפשר להמנע מהם. כך למשל, תופעה אופיינית לעמותות בשלב זה היא "ההתכנסות פנימה" של המורים, כלומר התעסקות והתמקדות במבנה הפנימי של בית הספר וביחסים בין המורים. תופעה זו יכולה לגרום להתרחקות מהפריפריה, בעיקר מההורים, אלה עשויים להרגיש זנוחים, "ביחד הקמנו את בית הספר והיום כבר לא סופרים אותנו". הנוהלים והפורמליות נעשים עודפים מדי, בית הספר הופך למוסד בירוקטי וקר, לא ברור למי מותר לפנות, מי הכתובת, היחס האישי חסר; איבוד קשר של ההנהלה או המחנכים המרכזיים עם המורים הפריפריאליים מורי המקצוע שמגיעים לשעות ספורות בשבוע; נושאים שנופלים בין הכסאות.

ישנם מספר נושאים שחיזוקם יגרום לבית הספר להיות חסין יותר לצללים של השלב השני: קולגיום פעיל וחזק עם נוכחות מלאה ככל האפשר; ריבוי שיחות אישיות (ותיקים וצעירים, עבודה בזוגות ושלושות, שיחות משוב לסוגיהן); פורומים וצוותים (ועד הורים כיתתי, ועד הורים מרכזי, פורום צרכים<sup>2</sup>; תהליכים "גדולים" של חזון או ארגון; שימת לב לתרבות בית הספר: פירגון, דיאלוג)

השלב השלישי: שלב האינטגרציה

השלב השלישי נקרא שלב האינטגרציה (The integration phase). שלב זה רואה את הארגון כ"אורגניזם חי", זוהי תפיסה הוליסטית של הארגון. האתגר הוא איך להיות ארגון שלם ואחדותי בלי לאבד את המומחיות והמקצועיות שהתפתחו. אם שלב ההתמיינות הוא האנטיתזה של השלב החלוצי, שלב האינטגרציה, השלישי, הוא הסינתזה של היתרונות של שניהם. ליוכוד כותב: "הרעיון של שלב האינטגרציה מביא את החוזקות של שני השלבים הראשונים לסינתזה פוריה. בשלב החלוצי הרוח היזמית של המייסדים משפיעה על כל אחד מהעובדים. שלב האינטרציה מביא את הרוח היזמית בצורה חדשה לארגון." לפי ליוכוד הסימפטומים של משבר שלב ההתמיינות יכולים להיפתר דרך פעילות יזמית, כלומר שכל עובד פועל במסגרת שלו כיום. האוירה היזמית אינה קשורה רק לאדם הכריזמטי שבראש, אלא המערכת השלמה של הארגון פועלת כך שכל העובדים יכולים לפעול באופן יזמי ואחראי. המטפורה הטובה ביותר לתאר את שלב האינטגרציה היא אורגניזם חי. האוריינטציה היא הוריונטלית: חיבור חי בין התפקידים והצוותים השונים שפותחו בשלב השני.

עוד מאפיינים של הארגון: בקרה עצמית של כל אדם ויחידה בארגון, ביזור של הפונקציות השונות – אדמיניסטרציה, תכנון, כח אדם. תפקידו של המנהיג הוא לתמוך בבקשות לעזרה, לתת הצעות או לתת

<sup>2</sup> ראה מאמר "מבנים חברתיים לדיאלוג בין הורים למורים" – רוני האן, פורסם באדם עולם גליון [17]

אפשרות לאוטונומיה וחשיבה יזמית. במקום לנהל את העובדים, אחד מתפקידי המנהיג הוא לטפח את המחקר של בעיות חדשות.

השלב הרביעי: השלב האסוציאטיבי

ליוווכוד פיתח שלושה שלבים במודל שלו. ההרחבה לשלב הרביעי בוצעה על ידי פרידריך גלאזל, תלמיד של ליוווכוד, בשנת 1993. זהו "השלב האסוציאטיבי" (The Associative phase). גלאזל סיפר בשיחה אישית כי ליוווכוד אישר את ההרחבה של המודל. הפיתוח של השלב הארגוני קשור לתפיסה ארגונית שנקראת "lean enterprise". בשלושת השלבים היה קו הפרדה ברור בין הארגון לסביבה שלו. קו הפרדה זה נעלם. המטאפורה לשלב האסוציאטיבי היא של ביוטופ אורגני חי. הכוונה היא שנוצרת בשלב זה רשת שלמה בין ארגונים ובעלי עניין, וביניהם מתקיים דיאלוג חי על חזון ומחקר משותף. מבחינת הארגון הבודד תשומת הלב היא ליחסי שתוף עם העולם שסביבן (בתי ספר ולדורף אחרים, בתי ספר ממלכתיים בעיר, הרשות המקומית, סמינרים והכשרות וכולי). הנחת היסוד היא כי הקיום של הארגון ה well-being של הארגון קשור בשותפים וכולם לוקחים אחריות לקיים את הדיאלוג סביב שאלות המחקר והחזון.

בתי ספר בתהליכי שינוי

בתי ספר נמצאים בתהליכי שינוי והתפתחות כל הזמן. לפעמים יש חשש משינויים, למשל חשש לעבור משלב ראשון לשני, במעבר זה החשש לאבד משהו מהחלוציות וההתלהבות של ההתחלה. אחד הסימנים לחשש זה הוא בתי ספר יחסית ותיקים (בני 5-7 שנים ויותר) המגדירים עצמם עדיין "אנחנו בהקמה". יש מורים שנחשפים לרעיון של שלב שני, לפעמים רוצים לקפוץ ישר לשלישי, שכן השלב השני נראה "לא ידידותי". אבל אי אפשר לדלג, למשל לקפוץ משלב ראשון לשלישי, בכל שלב בחיים מפתחים יכולות וכישורים, אם לא נדע לכבד אוטונומיה בשלב השני לא נגיע באמת לארגון הוליסטי אמיתי בשלב השלישי. במונחים אנתרופוסופיים יש מורים שחוששים מהשלב השני בטענה שהוא אהרימיני מדי, אך להשאיר יותר מדי בשלב הראשון זה מאד לוציפרי.

סיפור ביוגרפיה של בית הספר

התמונה ההתפתחותית של בית הספר מזמינה התבוננות עצמית, איפיון וזיהוי השלב בו נמצא בית הספר. איבחון מדוייק מאפשר ידיעה על השלב, והאם יש התאמה בריאה בין צורת הפעילות וההתנהלות לשלב בהתפתחות. אבחנה בסיסית היא זיהוי המצב כאחד מארבע אפשרויות: האם הארגון נמצא "עמוק בתוך"

שלב, האם מתגלים סמנים פנימיים לקראת שינוי ומעבר שלב, האם הארגון בתוך שינוי, או מייד אחרי שינוי. לרגע נראה לפנינו תמונה שבה אדם מספר את הביוגרפיה שלו לפני קבוצה. הקבוצה היא אינטימית, האנשים בקבוצה מקשיבים לספור חייו בתשומת לב. אחרי הספור יש רגע של שקט, שבו כל אחד מהשומעים מהרהר במה ששמע, כל אחד שם לב האם עלו לו תמונות או תובנות, היכן התרגש, היכן פגש את עצמו. אחרי כן חברי הקבוצה יכולים לשתף את התמונות שחוו לגבי המספר. אפשר לחלק אותם עם האדם שסיפר. תמונות אלה חשובות ביותר. בהרצאה ב 1918 דיבר שטיינר על האני הגבוה שלנו שנמצא יותר אצל האנשים שסביבנו. האנשים שסביב האדם המספר, יכולים מתוך הארוע המיוחד של סיפור הביוגרפיה והחסד שמתרחש בו לראות את האדם המספר באור חדש ועמוק, ובתוך האוירה המיוחדת גם לספר לו על כך. ספור הביוגרפיה של אדם הוא הזדמנות לאנשים שסביב האדם המספר לראות את "האני הגבוה" של המספר, המהות שלנו, האמת המתגלה מתוך הספור, החוט המקשר, הפוטנציאל.

הרעיון של ספור ביוגרפיה של בית הספר והקהילה הוא ארוע דומה, אלא שלא אדם מספר את הביוגרפיה שלו אלא חברי הקהילה מספרים את הביוגרפיה של בית הספר. אפשר להכין ערב מיוחד, חגיגי. ערב מוקדש להתבוננות משותפת ביוגרפיה של הקהילה. לערב כזה יוזמנו אנשים שונים, אנשי חינוך מהיוזמות השונות, גנים ובתי ספר, הורים, עמותה. חשוב להזמין גם כאלה מהעבר, שהיו בראשית היוזמה. בערב כזה יספרו מספר אנשים את הביוגרפיה של הקהילה. שלושה-ארבעה יתכוננו לכך מראש, כל אחד יספר מתקופה שונה ומזוית מיוחדת על הביוגרפיה. דרך הסיפורים האישיים תתגלה התמונה המלאה של היוזמה. דגשים לאופן הספור הם: להקשיב, לא להתנצח או להתוכח, מה באמת קרה, כמובן שלא האשמות, אלא לאפשר לסיפורים להאמר. כמובן שערב כזה דורש, תכנון, מאמץ שיהיה באוירה נכונה. ברור שלא הכל יעלה. אבל גם במספר סיפורים מחיי בית הספר עולה התמונה שלו. אחרי הסיפורים כדאי לעצור, וכמו בביוגרפיה האישית, לשחזר, כל אדם שהקשיב יכול לראות, האם יש לו תובנה, האם עלתה בו תמונה על בית הספר. כדאי לעשות עבודה קצרה בקבוצות, במיוחד עם ים קהל רב. עבודה בהרכב קטן, למשל ברביעיות, מאפשר לכל אחד להביע את עצמו, במיוחד כאלה שלא רגילים לדבר בקהל גדול. חשוב שכל הזוויות והכיוונים יבואו לידי בטוי, ואז, לחזור למליאה ולשמע על הדברים שעלו. חשוב שמפגש כזה יישאר ברמה של תמונות, חזון והשראה, לא להתאמץ ולצאת ממפגש כזה עם החלטות ומשימות לביצוע. כאשר מתבוננים על הסיפורים, כדאי לשים לב לאימפולסים השונים, למשל מה דחף את היוזמים בהקמה. אפשר לשים לב לצמתים, החלטות חשובות, תהליכים, תפניות, משברים. ראוי להבחין למקומות בהם "הגורל דיבר" דרך מעשים. אפשר לתת כותרות לתקופות. לזהות "קרני אור וצללים" של בית הספר. לשים לב לאנשים, למוטיבציה שלהם, לאוירה ולחיי היום יום, להנאה וליצירתיות של האנשים שפועלים בבית הספר. בהתבוננות מנסים לזהות את הזהות הרוחנית של הארגון, האני הגבוה. לזהות את אופן הצמיחה עד היום של היוזמה וכיווני צמיחה עתידיים. אפשר לנסות ולזהות, מתוך הדברים: איזה מאיכויות הארגון חשוב ונכון לשמור ולא לאבד אותם, איזה איפיונים של הארגון רצוי לשנות ואילו איכויות חדשות חשוב להזמין פנימה לארגון (אנשים, יכולות, ידע, צורות עבודה).

כיוון אחר, פנימי יותר של עבודה על הביוגרפיה של בית הספר יכולה להתרחש דרך התבוננות מדיטטיבית. כיוון זה אינו בסתירה אלא השלמה לכיוון הקהילתי הרחב. מדיטציה חשוב שתרחש במרחב אינטימי יותר, למשל בקולגיום של בית הספר. גם כאן יכולה להתרחש חקירה משותפת של צוות חינוכי מתוך תהליכים של תודעה מתבוננת. הכוונה היא למדיטציה של חקירה מהסוג שהוצג על ידי ארתור זינס<sup>3</sup>. בתהליך כזה מועלית שאלה והאדם שעושה מדיטציה מנסה לחקור אותה ולקבל עליה תובנה חדשה. בתהליך קבוצתי הצוות מגיע לנושא חקירה משותף וכל הצוות עושה מדיטציה על אותו נושא הקשור לבית הספר ובשיחה המשותפת שמתקיימת אחרי המדיטציה מגיעים להבנות חדשות של הקבוצה כולה.

לכל תהליכי ההתבוננות, האיבחון וזיהוי שלבי ההתפתחות חשוב שיהיו צדדים מעשיים. אלו יכולים להיות התכוונות של הצוות לחיזוק איכויות מסוימות, גם ברמה של החלטות פרקטיות, אפשר גם לבסס, או ליצור, תהליך ארגוני שבו ישונו תפקידים וגופים, במיוחד במעבר משלב ראשון לשני. התיאור עד כאן התייחס לבתי ספר ולדורף. אפשר להרחיב את המבט ולהשתמש במשקפיים הביוגרפיות-התפתחותיות למשל על זרם חינוך ולדורף בישראל, מה ניתן לומר על השלב בו נמצא חינוך ולדורף בישראל? מהם הסימנים של החלוציות כאשר מסתכלים על כל הגנים ובתי הספר כארגון אחד? האם ישנן איכויות המאפיינות את השלב השני? אילו איכויות בולטות בחסרונן? אפשר להרחיב את המבט ולחקור את כל האנתרופוסופיה בישראל. גם כאן, התבוננות כזו יכולה לתת תובנות על ההווה ולהצביע על כיוונים רצויים לעתיד.

רון האן, עוסק ביעוץ ארגוני מתוך הגישה האנתרופוסופית,  
חבר באיגוד העולמי של היועצים האנתרופוסופים, ASD, Association for Social Development.  
לתגובות: [ronen.hahn@gmail.com](mailto:ronen.hahn@gmail.com)

מקורות למאמר זה ואפשרות לקריאה להרחבה בנושאים :

The Developing organization – B.C.J. Lievegoed 1969

Social Ecology – Marti Large 1981

The Enterprise of the Future – Friedrich Glasl 1994

הרצאה של פרידריך גלאזל, 27.3.2012, בית ספר "אורים" הכפר הירוק.

---

<sup>3</sup> Meditation As Contemplative Inquiry: When Knowing Becomes Love - Arthur Zajonc