



## ”הפרה הקדושה” של הניהול המשותף

ניהול משותף הוא אחד המאפיינים היחודיים של בתי ספר ולדורף בעולם, אולם במקרים רבים ניתנת לה פרשנות מרחיקת לכת שמסירה אחריות אישית מהמורים ומסרסת את יכולת קבלת ההחלטות בבית הספר. איך יוצאים מזה, ומה הקשר לירח ושבתאי?

### ירח ושבתאי

בבואנו לחפש כיצד התפתחה גישת הניהול המשותף בבתי ספר ולדורף, עלינו לחזור אל בית הספר הראשון שהקים רודולף שטיינר בשנת 1919 בשטוטגרט. במהרה זיהה שטיינר קשיים בניהול בית הספר, והחליט לקחת על עצמו את הניהול והאחריות לשאלות הארגוניות והפרסונאליות. הוא קיבל את כל ההחלטות לבדו ובתקופת ניהולו לא היה קיים רעיון הניהול המשותף.

לקראת סוף ימיו, שטיינר לא מינה לו יורש בניהול בית הספר, אלא העביר את ההכרעה על דרך הניהול אחרי מותו לידי המורים. צוות המורים קיבל את ההחלטה על ניהול משותף, ובהחלט לא בטוח שלניהול זה הוא התכוון. גישה זו הפכה לדרך הרווחת לניהול בבתי ספר ולדורף. (הרחבה על כך ניתן למצוא בספר של מרטין ומבר “הרצון לאחריות”. הדברים כאן מתוך טיוטה של תרגום חלקי באדיבות גלעד גינבר).

אך אי אפשר לטעון שלגישת הניהול המשותף אין אחיזה באנתרופוסופיה. ניתן לזהות באנתרופוסופיה שתי דרכים להתפתחות אישית-רוחנית, האחת מוקדמת והשנייה מאוחרת. הגישה המוקדמת היא הדרך הפנימית המדיסטיבית, נתיב אישי מאוד שבו האדם נע לתוך עצמו לבדו, והעבודה הינה בעיקרה עבודה עצמית. המפגש עם עולם הרוח מגיע עם חיזוק החשיבה. שטיינר מתייחס לדרך זו בספרו “כיצד קונים דעת העולמות העליונים” ובמקומות רבים נוספים.

### לקראת סוף ימיו תיאר שטיינר דרך

התפתחות אישית נוספת, והציב אותה כדרך לגיטימית לצד הדרך הראשונה. דרך התפתחות זו מכוונת החוצה אל המפגש עם העולם ועם האחר. זהו נתיב חניכה חברתי, סוציאלי. האדם תלוי באחר, בקהילה, ובאנשים אחרים השותפים לנתיב זה. הדרך אל העולמות העליונים עוברת דרך חיזוק הרצון ועבודה על הקארמה האישית. (ניתן לקרוא עוד על הנתיב הזה בסדרת ההרצאות “להתעורר בקהילה”, ראתה אור בעברית בהוצאת חירות) וכן בהרצאות בטורקוויי 1924.

האנתרופוסוף ההולנדי ברנרד ליוווד, מפתח הייעוץ הביוגרפי והארגוני מתוך האנתרופוסופיה, המשיך לפתח את הגישה הזאת וקרא לה “דרך שבתאי”, בעוד שאת הגישה הראשונה הוא כינה “נתיב הירח”. את נתיב הירח הוא קישר למארי שטיינר, ואת דרך שבתאי לרופאה ההולנדית איטה וכמן, שהייתה האדם הקרוב ביותר אליו בשנותיו האחרונות. (להרחבה ניתן לקרוא בספרו של אדריאן בקמן, Saturn (Path).

### מחיר ה”ביחד”

התפיסה של שטיינר על התפתחות דרך האחר הפכה גם לתפיסה ארגונית של ניהול משותף והימנעות ממבנים הירארכיים. הניהול המשותף מאפשר התפתחות אישית, הן מתוך העבודה המשותפת האינטנסיבית והן מתוך ריבוי האפשרויות ללקיחת אחריות.

אחת מהאמירות המשמעותיות ביותר של רודולף שטיינר בתחום הניהול החינוכי היא שבבית הספר, המורה צריך להיות גם המנהל. שני המאפיינים הרווחים ביותר של שיטת הניהול הנהוגה בבתי ספר ולדורף הם ניהול משותף (מעגלי) והימנעות מניהול היררכי. הפרשנות של ניהול משותף היא שחלק גדול מהשיבות מתקיימות בצוותים רחבים ורוב ההחלטות מתקבלות בפגישה שבה משתתפים כל חברי הצוות המוביל. לצוות המוביל שמות שונים, למשל: הנהלה, צוות נושא, צוות ליבה. גישת הניהול המשותף רווחת כל כך בבתי ספר ולדורף, עד כי נדמה כי היא חלק מהגישה החינוכית. לפי דעתי, מדובר ב”פרה קדושה”.

במאמר זה אסביר מה הקשר בין ניהול משותף לתפיסה האנתרופוסופית ומדוע הפרשנות שניתנה לה היום בבתי הספר הינה מרחיקת לכת ואף פוגעת, לדעתי, בהתנהלות התקינה של בית הספר ובהתפתחות האישית של המורים בתוכו. בנוסף, אציע פרשנות אחרת למושג הניהול המשותף, פרשנות אשר תאפשר הן התפתחות אישית והן התפתחות ארגונית טובות יותר. אך ראשית כול, הבה נבדוק מניין הגיעה גישת הניהול המשותף.

אחת הפרשנויות למושג "ניהול משותף" היא שעושים "הכול ביחד". הכוונה היא, במקרה הקיצוני, שהאחריות על הנושאים השונים של בית הספר (תקציב, כוח אדם וכולי) היא של כולם. במקרה כזה, גם אם אדם מסוים אחראי על כוח אדם, כל החלטה, שאלה וקונפליקט הקשורים לנושא זה זורמים לצוות שמנהל את בית הספר. במקרה כזה, בישיבה טיפוסית מועלים מספר רב של נושאים וסוגיות שנאספו במהלך השבוע, לכל נושא מוקדש זמן קצר, ההשתתפות והמעורבות של המשתתפים חלקיות, ולא בהכרח על פי מידת ההיכרות וההבנה שלהם עם הנושא. ישיבות כאלה הן לרוב ארוכות ומתישות וההחלטות אינן נלקחות מתוך תהליך משמעותי עמוק שתואם את נושא ההחלטה. ההחלטות הן לרוב על ידי רוב דמוקרטי או קונצנזוס, שתי גישות לקבלת החלטות מרובות משתתפים שלכל אחת חסרונות משלה.

במסגרת עבודתי כיועץ המלווה בתי ספר ולדורף הנוהגים "לעשות הכול ביחד", אני נחשף למחירים שגובה השיטה, וביניהם:

- ~ קבלת ההחלטות לוקחת זמן רב, ולעיתים יש חוסר יכולת לקבל החלטה
- ~ תחושה של התשה וחוסר יעילות בקרב צוות המורים
- ~ החלטה נלקחת שלא מתוך ראיית תמונה מלאה ושיקולים רחבים. הדיון הוא רק בתוך הצוות וללא היוועצות עם גורמים נוספים
- ~ אין לקיחת אחריות אמיתית של נושאי המנדט, כיוון שבסוף ההחלטה נלקחת על ידי פורום רחב.
- כשהחלטה מתקבלת על-ידי קבוצה גדולה של אנשים, נוצרת תופעה הנקראת "דיפוזיה של אחריות". מושג זה, הלקוח מתחום הפסיכולוגיה הארגונית, מבוסס על ההבנה הפשוטה שאם ניתן לשישה

אנשים לבצע משימה תמיד יהיה מישהו שיעשה פחות, ולעומת זאת, אם נטיל את אותה המשימה על שלושה אנשים, רמת האחריות של כל אחד מהם תהיה גבוהה יותר. הבנה זו נכונה גם לגבי קבלת החלטות (בניגוד לדעה הרווחת שריבוי דעות מוביל להחלטה טובה יותר). תופעה זו פוגעת באיכות ההחלטות המתקבלות ובתפקוד הארגון, אך גם בפרטים המעורבים בתהליך. אף אחד מהם אינו נדרש לקבל מנהיגות ולגלות אחריות מלאה על ההחלטה שהתקבלה, ובכך נפגעת יכולתו של היחיד להתפתח.

#### מנהיגות אופקית

רעיון הניהול המשותף אינו פסול כמובן, אך אני מבקש להציע לו פרשנות חדשה, המבטאת את הלכי המחשבה המתקדמים בענף הייעוץ הארגוני שצמח מתוך האנתרופוסופיה, ובמיוחד את הפילוסופיה של הארגון ההולנדי IMO, שבו אני חבר.

אפשר להסתכל על הפעילויות בארגון דרך המושגים "אופקי" ו"אנכי". פעילות שניתן לאפיין אותה כאנכית מתקיימת במימד ההיררכי והיא קשורה למיבניות ולפורמליות, נוהלים ומשמעת. יש בה אלמנט של סמכות הנובע מהגדרות, לרוב היא מתוכננת, מתוקצבת, יש לה מטרות והיא עוסקת בבעיות ובפתרונן. לרוב היא ניתנת למדידה. המבנה האנכי ממומש דרך מבנה ארגוני והגדרות תפקיד.

המימד האופקי הוא נסתר ולא ניתן למצוא אותו בתרשים קלאסי של מבנה ארגוני. פעילות אופקית עוסקת בקשר עם האימפולס של הארגון, מתרכזת באנשים ובתהליכים, ללא מטרות מדידות וציפיות מוגדרות. אלמנט הסמכות נקבע מתוך ההקשר ולא מתוקף הגדרה. באופקי נחפש ביטוי

של הנפש של האנשים הפועלים וגם של הנפש של הארגון. במימד האופקי פחות עוסקים במטרות ויעדים ויותר בהתפתחות ובחיפוש משמעות. המרחב עוסק בשאלות ופחות בבעיות, ומחפש יותר תנועה ופחות חותר לפתרונות. ההחלטות לרוב יותר מהסוג המעז, לוקח סיכונים, יוצא מחוץ לקופסא וכולי.

### רעיון הניהול המשותף אינו פסול כמובן, אך אני מבקש להציע לו פרשנות חדשה, המבטאת את הלכי המחשבה המתקדמים בענף הייעוץ הארגוני שצמח מתוך האנתרופוסופיה, ובמיוחד את הפילוסופיה של הארגון ההולנדי IMO, שבו אני חבר

בבתי ספר ולדורף רבים בולט בחסרונו המימד האנכי. הדבר בולט במיוחד בשאלות שמתעוררות ברוב בתי הספר בתקופה האחרונה לגבי התפקיד שנקרא "מנהל חוץ". המימד האופקי קיים, אך חסר בו המימד של האחריות האישית ומימוש הפוטנציאל למנהיגות. הקריאה שלי לבתי ספר ולדורף היא לבנייה מחדש של המימד האנכי, קרי בנייה נכונה של תפקידים ניהוליים מבלי לוותר על הניהול המשותף (הבא לביטוי בעבודת צוות נושא, בעבודת המנדטים ובהיבטים רבים אחרים), ולשנות את המימד האופקי, לכיוון שבו כל מורה הוא מנהיג שלוקח אחריות אישית.

רוינ האן, מלווה ארגונית בתי ספר ולדורף וארגונים אחרים, מלמד עבודת צוות בסמינר זומר, מרכז את הסניף הישראלי של IMO, מוסד בינלאומי לייעוץ ארגוני.  
ronen.hahn@gmail.com