

Bernard Lievegoed

Over instituties van het geestesleven

Uitgave van de Vereniging ter bevordering
van de heilpaedagogie
Manuscriptdruk - Zeist 1987

VOORWOORD

Rudolf Steiner heeft er herhaaldelijk op gewezen, dat men een geestelijke stroming niet los mag maken van de mensen die deze stroming op aarde hebben gebracht. Hoewel de achtergrond van stromingen altijd in de geestelijke wereld te vinden is bij hiërarchische wezens die deze stroming vertegenwoordigen, hebben mensen in een bepaalde incarnatie hun persoonlijke karma geofferd terwille van een mensheidstaak. Deze algemene regel geldt ook voor de individualiteiten die met Rudolf Steiner tezamen de anthroposofie op aarde hebben gebracht.

Zo mag men de eurythmie en de spraakvorming niet los maken van Marie Steiner-von Sivers, die haar leven aan deze taken gaf. Zo ook niet de medische stroom van Ita Wegman, die met Rudolf Steiner samen de anthroposofische geneeskunde als mysterie-geneeskunde op aarde bracht. Bovendien had Ita Wegman door haar vraag naar deze mysterie-geneeskunde en naar vernieuwing van de mysteriën als geheel, de 'Weihnachtstagung' mogelijk gemaakt.

De nieuwe Freie Hochschule für Geisteswissenschaft werd geleid door Rudolf Steiner en Ita Wegman. Op het moment dat schrijver dezes als een van de weinigen is overgebleven die nog over Ita Wegman en haar werk uit eigen ervaring kan berichten, is de innerlijke verplichting ontstaan dat ook te doen.

Toen Ita Wegman in de zomer van 1923 in Engeland de bovengenoemde vragen aan Rudolf Steiner stelde, hadden er al enkele medische cursussen plaats gevonden als antwoord op specifieke therapie-vragen van artsen.

De vraag van Ita Wegman had een ander karakter. Niet: "Hoe moet ik die of die ziekte begrijpen?" en "Welke geneesmiddelen moeten dan worden gegeven?". Maar: "Wat is de specifieke innerlijke ontwikkelingsweg die de arts moet gaan om in de Michaëlstijd intuïtief genezend in de mensheidsontwikkeling te kunnen werken?".

Wie Ita Wegman kende, weet dat zij een voortreffelijke arts was, die werkelijk intuïtief het juiste geneesmiddel gaf maar nog meer ging haar hart uit naar een medisch-hygiënisch werken in de cultuur.

Speciaal de heilpedagogie had haar liefde. Zij sprak er over, dat het de taak van de heilpedagogie is om 'cultuureilanden' te stichten, waar therapeutisch werken met ontwikkelingsgestoorde kinderen gepaard gaat met zonnekracht-uitstralende gemeenschappen, die in de cultuur genezend kunnen werken.

Het karma is in de war gekomen ("in Unordnung geraten"), zowel bij onze heilpedagogische patiëntjes als bij ons volwassenen.

Onze cultuur in de 20ste en 21ste eeuw heeft sociaal-heilpedagogische centra nodig. Centra waar de menselijkheid in de samenleving weer hersteld wordt en karma weer in orde kan komen.

Centra, waar samenlevingsvormen kunnen ontstaan die de ervaring zullen opleveren voor een verwerkelijking van de toekomstige driegeleding van onze samenleving.

Naast de theoretici van de driegeleding zijn er ook practici van de driegeleding nodig, die ervaring opdoen met de "taaie weerstand van de chaotische werkelijkheid" zodra men theorie in praktijk wil brengen.

Zo werd de stichting van het Zonnehuis in Nederland, na gesprekken met Ita Wegman, gedragen door een dubbele doelstelling: het verrichten van concreet medisch-pedagogisch werk en een cultuureiland zijn van waaruit anthroposofie in de wereld kan uitstralen. Deze dubbele taak rust nog steeds op de heilpedagogische cultuureilanden.

Maar niet alleen op de heilpedagogische, sinds de Weihnachtstagung hebben alle anthroposofische activiteiten deze dubbele taak: een specifieke en een algemene. Zowel de schoolbeweging, de biologisch-dynamische landbouw-beweging, de kunst- en medische beweging, als de "centra voor anthroposofie" hebben deze dubbele taak.

Zij allen bereiken dit door te werken uit overschotkrachten, gedragen door het offer. Het opofferen van een stuk van het persoonlijke karma, terwille van een bovenpersoonlijke taak die in dienst staat van de mensheidsontwikkeling.

Het hier volgende manuscript is bedoeld om deze dubbele taak een achtergrond te geven, speciaal voor wat betreft de praktijkproblemen die men tegenkomt bij de organisatorische verwerkelijking van instituten die in het geestesleven hun hoofdtaak hebben. Dit in tegenstelling tot groeperingen die in het omgangsleven (verenigingsleven) staan en organisaties die in het economische leven staan.

Driegeleding kan men niet "invoeren". Driegeleding in de praktijk is een blijvende worsteling, een vallen en opstaan, met de blik steeds gericht op de "ideaal-typische" vormen en doelstellingen. Het is de "weg van het midden", tussen het mogelijke in deze situatie met deze mensen en het ideaal dat voor ogen staat en dat alles geplaatst in een tijd waarin tijdens de grote

geestesstrijd van de komende eeuwwisseling er een draaikolk van Luciferische, Michaëlische en Ahrimanische krachten werkzaam is in het sociale leven en het geestesleven.

Deze publicatie is een aanvulling op het boek "Organisaties in ontwikkeling", dat de problemen van economische organisaties behandelt.

In de naaste toekomst zal een Nederlandse vertaling van de voordrachtenreeks "Soziale Gestaltungen in der Heilpädagogik" verschijnen, waarin enkele aangepaste hoofdstukken uit dit boekje opgenomen zullen worden.

De uitgave van dit boekje is mogelijk gemaakt door de Vereniging tot bevordering van de heilpedagogie en is bedoeld voor intern gebruik in anthroposofische instituten voor het geestesleven.

SAMENVATTENDE INHOUD

Instituten die vanuit de anthroposofie werken zijn van verschillende geaardheid.

Er zijn instituten zoals de: Vrije Scholen, kunstopleidingen, volwassenenopleidingen en heilpedagogische instituten die hun arbeidsveld ontplooiën vanuit het geestesleven.

Er zijn groeperingen die ten dienste staan van het omgangsleven. In de eerste plaats de Anthroposofische Vereniging zelf en verder de plaatselijke groepen.

Er zijn organisaties die in het productieproces hun plaats innemen, zoals biologisch-dynamische landbouwbedrijven, distributie-organisaties, winkels enz.

Geestesleven, omgangsleven en werklevens vormen de driegeleding van de zogenaamde meso-sociale structuren.

Dat wil zeggen dat wat voor het totale sociale organisme geestesleven, rechtsleven en economisch leven zijn, voor de kleinere sociale organismen geestesleven, omgangsleven en werklevens zijn.

Over deze laatste drie gaat dit boekje.

De organisatieprincipes en de organisatie-ontwikkeling tijdens het bestaan van een institutie, een groepering en een organisatie zijn verschillend voor deze drie genoemde vormen.

Een instituut, een vereniging of een bedrijf is een levend organisme dat voortdurend verandert: het groeit, er komen nieuwe mensen in en het bereikt andere stadia van rijpheid.

Door het N.P.I., het Nederlands Pedagogisch Instituut voor het bedrijfsleven (later: NPI Instituut voor organisatie-ontwikkeling van het bedrijfsleven), is gedurende meer dan 30 jaar de organisatie-ontwikkeling binnen het (economische) bedrijfsleven onderzocht. Het zou een tragische misvatting zijn, als de daar gevonden wetmatigheden ook zouden worden toegepast op instituten van het geestesleven en groeperingen van het omgangsleven.

De verschillende en de overeenkomsten worden hier kort weergegeven, opdat de rode draad die door de volgende hoofdstukken loopt kan worden vastgehouden.

Instituten van het geestesleven (scholen, heilpedagogische instituten, kunstopleidingen, volwassenenopleidingen, therapeutica enz.).

Taken binnen het geestesleven zijn hier primair. Voor anthroposofische instituten betekent dat, na de "Weihnachtstagung" van 1923-1924 en het stichten van de "Freie Hochschule für Geisteswissenschaft", dat hun centrale taak is het stichten en beoefenen van een mysterie-geneeskunde, een mysterie-pedagogie, een mysterie-heilpedagogie en een mysterie-kunst.

Het scheppen van een mysterie-geneeskunde, -pedagogie enz. berust erop dat de dragers hiervan een innerlijke ontwikkelingsweg gaan in de zin van de "Freie Hochschule für Geisteswissenschaft", en van daar uit in elke situatie streven naar een imaginatief, inspiratief en intuïtief handelen. Dit in tegenstelling tot een methode-onderwijs, dat eerst leerbaar en dan toepasbaar is. Dan ontstaan er alternatieve methoden met leerplannen enz.

Het geestesleven is geestelijk - aristocratisch. Dat wil zeggen dat er verschillen zijn in niveau van inzicht en oordeelsvorming.

Het geestesleven is hiërarchisch, maar niet in de oude zin. De hiërarchie ontstaat hier door de vrije erkenning binnen een groep mensen, dat een bepaalde persoon op een bepaald gebied meer inzicht heeft dan de anderen. Het is een erkennings-hiërarchie die van beneden naar boven ontstaat en die wisselend is per onderwerp.

Het geestesleven kent een wisselend hiërarchisch leiderschap op basis van erkenning. Deze erkenning wordt verworven door openheid over de oordeelsvorming (zie volgende hoofdstukken).

Binnen een instituut van het geestesleven staat de geestelijke doelstelling primair: bijvoorbeeld het scheppen van een mysterie-heilpedagogie. Het omgangsleven en het economische leven zijn ten opzichte van deze doelstelling dienstverlenend en stellen hoogstens grenzen aan mogelijkheden.

Beleidsbeslissingen worden in een organisatie van het economische leven genomen op grond van machtsituaties en van financiële overwegingen.

Beleidsbeslissingen worden in een instituut voor het geestesleven genomen op grond van spirituele overwegingen, of een bepaalde ontwikkeling past in de doelstelling van de instituten en in de ontwikkeling op dit moment. Pas daarna wordt gezocht naar de oplossing van de financiële problemen en niet omgekeerd.

Het omgangsleven berust hier op de gelijkwaardigheid van alle medewerkers, niet op de gelijkheid in beslissingsrecht. Beslissingen vallen binnen het geestesleven, waar de ene stem nu eenmaal meer waard is dan de andere. ("Er is nog nooit bij meerderheid van stemmen bepaald of iets waar is of niet!").

De organisatie-ontwikkeling binnen een instituut van het geestesleven verloopt in fasen. Deze zijn essentieel verschillend van de ontwikkelingsfasen van het bedrijfsleven (pioniersfase, differentiatiefase en integratiefase).

De eerste fase van verwerkelijking van een geestelijk inzicht dat tot een besluit geleid heeft is de initiatieffase (om hier van een pioniersfase te spreken is misleidend). Het initiatief wordt steeds door meerderen genomen. Voor de Vrije Hogeschool was dat bijvoorbeeld het toenmalige bestuur van de Anthroposofische Vereniging, niet als bestuur werd dat initiatief genomen maar als een groep vrije personen. Zij vormen de eerste vertrouwensgroep waarbinnen geestelijke beslissingen kunnen worden genomen. De initiatieffase is als de kiembladfase van de plant. De vorm is nog voorlopig.

De tweede fase is de groeifase. De voorlopige vormen en organen van de initiatieffase differentiëren zich in subvertrouwensgroepen met eigen taken en verantwoordelijkheden. In de eerste 3 à 4 jaar van het initiatief blijkt welke initiatiefnemers zich definitief verbinden en de continuïteit van het initiatief willen verzorgen.

De vertrouwensgroep die de leiding had over de Waldorfschool welke door Rudolf Steiner was gesticht, was het lerarencollege en niet een directeur. Een dagelijks coördinerende en uitvoerende leiding is gekozen uit het lerarencollege.

Gedurende de groeifase wordt, in tegenstelling tot de differentiatiefase van het bedrijfsleven, de hele organisatie "vlak" gehouden. Dat wil zeggen dat het instellen van hiërarchische tussenlagen in het uitvoerende werk wordt vermeden. De afstemming van de sub-vertrouwensgroepen wordt geoefend.

De derde fase kan men in doorvoering van de gevolgde beeldspraak de bloeifase noemen.

Het instituut is nu ook uitgegroeid en heeft zijn definitieve omvang gekregen (meestal door de eisen van het betreffende werk).

De vertrouwensgroepen, die zich bezig houden met het algemene beleid en de sub-vertrouwensgroepen die zich richten op onderdelen van het werk, hebben hun telkens opnieuw te reali-

seren afstemming gevonden.

Dienstverlenende functies zoals de administratie en het economische beheer functioneren als uitvoerende organen voor de beleidsvertrouwensgroep.

De meest bruikbare juridische vorm voor een instituut voor het geestesleven is de stichting, deze heeft geen economisch doel.

Het omgangsleven in een instituut voor het geestesleven kent voor zuivere omgangsproblemen de democratie. Deze problemen zijn echter in de instituten voor het geestesleven in de minderheid, want de meeste omgangsproblemen ontstaan door de eisen van de geestelijke doelstelling. Sociale vaardigheid of "moralische Techniek" uit de "Filosofie der vrijheid" zijn nodig en moeten geoefend worden om de afstemmingsproblemen bevredigend te hanteren.

Een belangrijk onderdeel van het omgangsleven is het personeelsbeleid en medewerkersbeleid, waaraan een apart hoofdstuk gewijd zal worden.

In de bloEIFase wordt een labiel evenwicht gehanteerd tussen:

- geestelijke doelstellingen
- samenhang van de mensen
- economische en technische hulpdiensten.

Hier wordt blijvend de middenweg geoefend tussen de principiële puristen en de compromisbereide practici.

In een instituut voor het geestesleven is het opleidingsbeleid voor de medewerkers een centrale zorg van de beleidsgroep. De uitvoering daarvan kan overgedragen worden aan een sub-groep.

Bij de uitvoering moet de spirituele doelstelling: het scheppen van een mysterie-heilpedagogie enz. centraal blijven staan. Ook hier is een middenweg tussen puristen en practici van belang.

Een centrale beleidsbeslissing is welke taken nagestreefd worden met het oog op de door de staat erkende diploma's. Tevens de vraag of bepaalde diploma's voor enkelen of voor iedereen nodig zijn.

Evenals bij de Vrije Pedagogische Academie moet het mogelijk zijn zelf officiële diploma's te kunnen uitreiken, met behoud van het mysterie-karakter in de opleiding (d.w.z.: de innerlijke ontwikkeling staat centraal).

Samenwerking bijvoorbeeld tussen de heilpedagogische beweging en de Vrije Pedagogische Academie moet nagestreefd worden en zal voor beiden vruchten dragen. Op andere werkgebieden is dit reeds gerealiseerd.

Samenvattend mag gesteld worden dat elk instituut voor het geestesleven twee taken heeft.

- De specifieke helpende, pedagogische of therapeutische doelstelling. Hier gaat het om de wil tot genezend handelen.
- De algemene doelstelling in een Michaëltijd, waar elk spiritueel initiatief tegelijk een cultuureiland moet zijn, waar warmte en licht van uitstraalt en waar gewerkt wordt aan toekomstige sociale samenlevingsvormen: de geestzelfgemeenschappen.

Voor het eerste doel zijn de daartoe vereiste vakbekwaamheden nodig en het vormen van een vertrouwensgemeenschap die gezamenlijk de doelstelling wil dragen.

Voor het tweede doel is nodig dat de medewerkers een deel van hun persoonlijke karma offeren en in dienst stellen van een mensheidstaak. Hier wordt gestreefd naar de verwerkelijking van het Pauluswoord: NIET IK, MAAR CHRISTUS IN MIJ.

Groeperingen binnen het omgangsleven.

Hier staat de interactie tussen mensen centraal. Deze wordt het beste verzorgd in het verenigingsleven. Een voorbeeld hiervan is de vorming van de "Allgemeine Anthroposofische Gesellschaft" tijdens de Weihnachtstagung. Een instituut voor het omgangsleven in een spiritueel klimaat krijgt "Prinzipien" en geen juridische statuten. Daar waar de wettelijke bepalingen statuten eisen, kunnen er (zoals bij de "Allgemeine Anthroposofische Gesellschaft" in Zwitserland) voor de overheid statuten aanwezig zijn maar voor intern gebruik dienen er "principes" te zijn. Statuten horen thuis bij een voetbalclub bijvoorbeeld.

Een verenigingsvorm krijgt een totaal ander karakter zodra deze in dienst staat van het economische bedrijfsleven, zoals bijvoorbeeld de Verenigde Cargadoorsbedrijven of de Scheepvaartvereniging Zuid. Hier wordt een verenigingsvorm oneigenlijk.

Bij een echte vereniging als orgaan van het omgangsleven hoort de democratische besluitvorming, daar gaat het om zuivere tussenmenselijke vormen ("zo zijn onze manieren") en kan een ieder gelijkwaardig mee beslissen. In alle andere gevallen vindt er óf een "aristocratische" besluitvorming plaats óf een ondernemersbesluit.

Organisaties binnen het economische leven.

De principes van deze organisatievorm zijn uitvoerig beschreven in "Organisaties in ontwikkeling". Hier is de ontwikkeling van de pioniersfase naar de bureaucratische differentiatiefase en vervolgens naar de derde integratiefase op zijn plaats.

Helaas worden deze vormen en ontwikkelingen óók op de instituten voor het geestesleven toegepast! Afgezien van het feit dat de initiatieffase op dat moment scheef beoordeeld wordt, is het gevaar groot dat er daarna gestreefd gaat worden naar een bureaucratische differentiatie voor het geestesleven. Werkt deze doorgangsfase voor het economische leven al verstarrend, voor het geestesleven zijn deze vormen moordend.

Departementalisatie met waterdichte afschermingen, steeds diepere organisatie met dirigerende tussenlagen, de toename van "niet direct werk-gerichte" functies, besluitvorming - ook in beleidszaken - door dienstverlenende sectoren, de besluitvoorbereiding tot een graad waarin de spirituele

organen slechts een schijn-vrijheid hebben, al deze euvelen gaan optreden, hoewel geen van de medewerkers dat bewust wil. Zij zijn allen slachtoffer van niet bij een spiritueel instituut passende organisatie-principes.

In de integratiefase van organisaties in het economische leven zijn alle medewerkers doordrongen van en gericht op de uitwendige prestaties. Zij zijn markt-gericht.

In de bloeifase van een instituut voor het geestesleven zijn allen doordrongen van en gericht op het ontwikkelen van creativiteit in dienst van de "mysterie-taak". Zij zijn gericht op een gemeenschappelijk ideaal, marktgerichtheid heerst enerzijds en ideaalgerichtheid anderzijds.

Een voorbeeld van een schoolorganisatie (uit het maandblad van de Vrije School in Den Haag)

ouders voor ouders

Zaterdag 21 maart 1987,
Toy de Gelder.

Inleiding door de heer Driessen over de structuur van de Vrije School, Den Haag. De heer Driessen begon met te vertellen dat iedere Vrije School over de hele werkdag, volgens hetzelfde principe is georganiseerd, onderlinge verschillen kunnen ontstaan door andere culturele en maatschappelijke achtergronden daargelaten. Ook de fase waarin de school verkeert kan een grote rol spelen: Een nog jonge school kan andere structuren vertonen dan een reeds vele jaren bestaande. Verder zal het verschil uitmaken of een school door ouders dan wel door leraren gesticht is. Hij splitste de aanleiding tot dit op het eerste oog technische onderwerp in tweeën:

1. De mogelijk tot intiemere verhouding van ouders die de Vrije School voor hun kinderen kiezen tot die school;
2. Het feit dat zelfs ouders die al langer bij de school zijn niet weten tot wie ze zich moeten wenden. De structuur doet zich voor als een ondoorzichtig struikgewas en de vraag rijst: Wie gaat over Wat?

Waarom is er geen pyramide met bovenaan een chef of directeur? Waarom is er geen verticale bevelstructuur zoals in de meeste bedrijven en instituten die wij kennen?

Als de Vrije School naar buiten moet treden, bijv. naar de overheid of inspectie, dan bestaat deze structuur wel, en is ook beschreven, ligt vast, m.a.w. er is een directeur, hoofd der school etc., en dat moet ook, anders is de Vrije School onherkenbaar en (dus) inacceptabel voor de buiten-

wacht. Naar binnen toe echter, in het beleid t.o.v. de leerlingen, de ouders en onderling als leraren bestaat er een ander soort hiërarchie.

Het beleid wordt gemaakt door de Vergadering.

In de Vrije School bestaat een intensieve vergadercultuur. Op vrijdag vergaderen de leerkrachten van onder- en bovenbouw afzonderlijk, maar op donderdag vindt de wekelijkse vergadering plaats, waar alle leerkrachten, ook de vakleerkrachten, amanuensis en conciërges, voorzover zij een pedagogische functie vervullen, aanwezig zijn. De heer Driessen noemde deze vergadering het hart van de school, en schetste het verloop daarvan door enkele zwaartepunten eruit te lichten.

De Vergadering vindt plaats van 19.00-23.00 uur; het eerste gedeelte van 19.00-21.00 uur is de pedagogische vergadering; de tweede, van 21.30 tot soms diep in de nacht, is de interne vergadering.

1. De Vergadering begint met een inleiding door een collega, bijv. over een pedagogisch onderwerp die daartoe uitgenodigd is door de collegeraad, waarover later meer. De heer Driessen noemde het een 'inhoudelijk geschenk'. Hij benadrukte het belang van echt luisteren, het geven en nemen, wat een inhoudelijk contact tot stand brengt.
2. Het tweede gedeelte van de Vergadering is de kinderbespreking. Hierbij tracht het voltallige lerarencollege zich een zo nauwkeurig en volledig mogelijk beeld te vormen van het kind dat besproken wordt met als doel tot pedagogische of therapeutische aanbevelingen te komen. Voor de leerkrachten gaat het erom op een zo hoog mogelijk niveau wakker te zijn voor wat er met "het kind aan de hand is". Als een kind ter sprake komt is het in de belangstelling van alle leraren, waarbij de heer Driessen sprak over de mogelijkheid dat ieder zijn inhoudelijke bijdrage levert. Men hoeft zich echter niet altijd in het gesprek te mengen: "Zwijgen is vaak de schaal waarin anderen zich kunnen uiten". Hierna wordt o.a. met organisatorische zaken vooruit- en terugblikken de Vergadering afgesloten.
3. Na de pauze begint om 21.30 uur de interne vergadering, de beleidsvergadering. Hieraan nemen die leerkrachten deel die naast het pedagogische werk in de klas ook de bereidheid en de kracht hebben zich met het beleid bezig te houden, om ook in bestuurlijke zin verantwoordelijkheid voor de school te dragen. Onderwerpen zijn o.a. zorg voor de gebouwen, het personeelsbeleid, de coaching van leerkrachten, ontwikkelingen m.b.t. het leerplan. Op het ogenblik hebben de bezuinigingen, die het onderwijs treffen, prioriteit.

Deze interne vergadering draagt dus met recht een bestuurlijk karakter. Wie besluit er nu? Er wordt niet gestemd, er bestaat, enkele uitzonderingen daargelaten, geen meerderheidsbesluit. Men neemt met z'n allen door middel van het gesprek de beslissingen. Iedereen legt zijn inzichten op tafel. Het streven is er op gericht om los van het geliefde eigen standpunt, los van sym- en antipathiën de hoogst mogelijke objectiviteit te beoefenen. Men zoekt naar de kwaliteit van het argument. Dat moet de doorslag geven. Men moet leren luisteren en interpreteren, en dat is een weg die iedere dag gegaan moet worden. Deze procedure herbergt natuurlijk risico's, het kost soms veel tijd en men kan de plank mislaan (meerderheidsbesluiten behoeven ook niet per definitie goed te zijn). Wordt er iets besloten waar men het niet mee eens is dan moet men trachten op grond van vertrouwen in de wijsheid van anderen het besluit mee te dragen. Mocht men op grond van feiten merken dat het besluit niet funktioneert, dan is het een recht en plicht het onderwerp opnieuw ter sprake te brengen.

Uit het interne deel van de Vergadering worden de Bestuursraad en de Collegeraad geformeerd, die op mandaat de bevoegdheid krijgen de school te leiden.

De heer Driessen vergeleek de collegeraad met een arts met een stethoscoop, die zegt: "Zucht U eens diep". De collegeraad heeft de functie te informeren naar en te anticiperen op de processen, die zich dagelijks in de school tussen mensen voltrekken. Ook de voorbereiding van de Donderdagvergadering hoort hierbij.

In de bestuursraad worden zaken behandeld, die ten lange termijnkarakter dragen: juridische en financiële kwesties en ook het personeelsbeleid.

Deze instituties leggen hun besluit en voorstellen altijd voor aan de Vergadering, die adviezen kan geven, kan amenderen of zelfs in het uiterste geval het mandaat kan terugnemen. Waarom is gekozen voor deze structuur?

De heer Driessen besprak een citaat van Rudolf Steiner: de sociologische basiswet.

Vroeger was de maatschappij zo ingericht dat de instituten de mens bepaalden. De mens was dienstbaar aan het instituut.

Bij de Egyptenaren was de farao de brug tussen de goden en de mensen, en de mensen dienden door de farao te dienen, de goden.

Tegenwoordig kunnen wij proberen dit principe om te draaien. De mens kan met zijn eigen wezen het instituut vormen.

Zo wordt het instituut dienstbaar aan de mens.

De heer Driessen wees erop dat bijv. relatief pas kortgeleden de mensenrechten zijn "ontdekt".

De Vrije School stelt de vraag waar de mens nu staat in zijn ontwikkeling. De mens mag geen copie zijn van een dogma, maar heeft het recht en de plicht zelf de inhoud te vullen en levend te houden. Dit is de sociale impuls die van de Vrije School uitgaat.

Hiermee sloot de heer Driessen zijn inleiding af.

De rol van het bestuur, de Verenigingsstructuur, de plaats van de ouders konden in deze korte schets niet aan de orde komen.

ORGANISATIEPRINCIPES BIJ:

- instituties van het geestesleven
- groeperingen van het omgangsleven
- organisaties van het economische leven

Dit hoofdstuk is bedoeld om een schematisch overzicht te geven van de verschillen in de drie genoemde vormen van samenwerking.

Het is niet meer dan het skelet van levende organismen.

Het vlees en bloed rondom dit skelet volgt later in afzonderlijke kleine hoofdstukken. Pas door dit vlees en bloed wordt een dode theorie van sociale omgangsvormen tot een levende praktijk.

Wie zich met deze materie bezighoudt, is niet klaar als hij de theorie van het droogzwemmen doceert, maar hij zal op een bepaald moment in het water moeten gaan en dan beleven, dat het water niet alleen weerstand biedt, maar zelf ook in beweging is en onverwachte zij-stromingen en draaikolken kent.

Dat maakt in de praktijk van sociaal handelen een schone theorie tot een kunst om zich in de praktijk te handhaven met de theorie als streefrichting.

De absolute theoretici zullen dan terecht zeggen, dat de betreffende mensen "fouten" gemaakt hebben, maar dat juist onderscheidt sociale kunst van theoretische structuren.

De praktijk, het "nat zwemmen" is het volgen van een weg die het ideaal tot leid-"ster" heeft.

Tot de praktijk van het "nat-zwemmen" behoort ook de sociale vaardigheid van doelmatig vergaderen.

Deze sociale vaardigheid wordt hier niet verder behandeld, omdat deze reeds uitvoerig te vinden is in het boekje "Soziale Gestaltungen in der Heilpaedagogik" (1970), dat weldra ook in een Nederlandse vertaling zal verschijnen.

Wij bespreken eerst het ideaal, hierbij zullen wij om didactische redenen eerst de organisaties van het economische leven tegenover de instituten voor het geestesleven plaatsen.

Voor organisaties binnen het economische leven geldt het volgende.

De pioniersstijl van werken kent de samenwerking van ambachtelijk geschoolde mensen onder de persoonlijke leiding van de pionier, die de mogelijkheid tot een economische dienstverlening ontdekte en de produktiemiddelen vergaarde om de ontdekte economische behoefte te bevredigen.

Hij werkt enthousiasmerend op de door hem in dienst genomen ambachtelijke werkers en maakt het werk-doel voor hen allen zichtbaar. Iedereen werkt samen om de klanten tevreden te

stellen, over efficiency is nog niet nagedacht, daarvoor is iedereen te trots op zijn ambachtelijke prestaties.

Hier tegenover staat de kiemfase of initiatieffase van een instituut voor het geestesleven.

Bij initiatieven binnen het geestesleven is er niet één de initiatiefnemer, maar een groep gelijkgerichte mensen, die tesamen een geestelijk ideaal willen dienen in een gemeenschappelijk initiatief.

Dus:

- Bij het economische leven is er een doelstelling extern in de samenleving.
- Bij het geestesleven is er een doelstelling intern in het ideaal van de initiatiefnemers (dat is niet in tegenspraak met het feit, dat binnen de groep van initiatiefnemers één bepaalde persoon dat ideaal het beste kan verwoorden en misschien ook het meest duidelijk voor ogen heeft staan).

De initiatiefgroep is als het eerste kiemblad dat tevoorschijn komt bij het ontkiemen van een zaadkorrel.

De groepsziel van de plantensoort drukt zich daar uit in een voorlopige vorm - de definitieve en karakteristieke vorm wordt pas later zichtbaar.

De initiatiefgroep van de kiemfase werkt samen als vertrouwensgroep met een wisselend leiderschap voor de verschillende taken en gebieden, al naar gelang het kunnen van de initiatiefnemers.

In de kiemfase staat het te verwezenlijken ideaal duidelijk centraal - de hulpwerkzaamheden die nodig zijn voor de realisatie daarvan (huishouding, geldbeheer enz.) zijn secundair en rouleren vaak onder de initiatiefnemers.

Het geestelijk klimaat in een kiemfase is oppositioneel tegenover het klimaat in de pioniersfase. Er is in deze fase geen ondernemer of personeel in loondienst, maar er is een maatschap van vrije mensen, die naar buiten toe als een eenheid optreden.

Het spreken over een pioniersfase in een instituut voor het geestesleven is dus fout.

De tweede fase binnen het economische leven.

Zoals beschreven in "Organisaties in ontwikkeling" komt de pioniersfase tot een einde, wanneer door groei:

- De pionier alle medewerkers niet meer kent.
- De persoonlijk bekende klanten worden tot een anonieme markt met felle concurrentie.
- Het ambachtelijke werken doorbroken wordt door specialisten met een hogere opleiding.

- Het persoonlijke kapitaal van de ondernemer tekort schiet.

Er ontstaat dan een zogenaamde overrijpe pioniersfase.

Het antwoord op de desintegratie van de overrijpe pioniersfase werd historisch aan het begin van deze eeuw gegeven door het langzamerhand geboren worden van de zogenaamde wetenschappelijke bedrijfsorganisatie.

Deze ontstond door het samenvoegen van twee denksystemen nl.:

- de efficiency-methoden, door de Amerikaan Taylor in de eerste wereldoorlog ingevoerde massaproductie voor het leger bij het uitvoerende werk en
- het administratief-centralistische denken van de Fransman Fayol.

Fayol schiep de pyramide-organisatie met de direktie aan de top en de vele tussenlagen van gedifferentieerde taakniveau's. Hij stelde 14 punten op, waarvan de belangrijkste zijn: centralisatie van de macht aan de top, eenheid in doelstelling, eenheid in bevel, autoriteit van boven naar beneden. Hierdoor ontstond de bekende bureaucratische organisatie.

Het heeft vele jaren geduurd voordat in Nederland de vele overrijpe familie-pioniersbedrijven gereorganiseerd waren. Het werkklimaat van de pioniersfase veranderde daarbij dramatisch. Door de steeds verder doorgevoerde arbeidsdeling en specialisatie, vanaf de top tot op de werkvloer, trad er een drainage op van het werk.

Niemand deed meer iets totaals, ieder deed een onderdeelje en verloor langzamerhand het idee hoe dat in het geheel paste. Het laten functioneren van al deze uit elkaar strevende onderdelen bracht zoveel werk met zich mee, dat de aandacht voor het eigenlijke doel verloren ging.

De echte ondernemersfunctie werd het domein van de specialisatie marketing, waar steeds minder naar geluisterd werd.

Maar het belangrijkste verschil voor werkende mensen op alle niveau's is de aanbidding voor het 'heilige' begrip efficiency. Dit ontstond op de werkvloer en kroop langzamerhand omhoog. Hierdoor werd alle eigen creativiteit en het nemen van initiatief gesmoord in de bedachte procedures van de efficiency-experten.

Efficiency is het streven om met de minste inspanning de grootst mogelijke effecten tot stand te brengen.

Door efficiency verminderen de kosten van de produktiestroom, wordt het eindprodukt goedkoper en wordt er meer winst gemaakt.

Dat is in de tweede fase noodzakelijk want de produkten komen

op de anonieme markt terecht, waar een moordende concurrentie heerst.

Aan arbeidsanalisten wordt geleerd om bij hun efficiency-onderzoek achter de meest luie arbeider te gaan staan want de luie arbeider heeft al lang een methode gevonden om zijn werk met de minste inspanning te doen, de ijverige arbeider doet allerlei 'onnodige' dingen.

Wie zich jarenlang met efficiency-streven bezighoudt en zich bezint op de principes van de efficiency ontdekt dat:

- Efficiency de filosofie van de luiheid is.
- Het geestesleven leeft bij de gratie van de creativiteit.
- Creativiteit de filosofie is van de overschot-schepping.

Telkens weer zal moeten worden gezegd:

Voor een les, een voordracht, een therapie zal men zich voor 120% moeten voorbereiden om in de concrete situatie 50% te kunnen geven, maar welke 50% dat zal zijn is niet van tevoren bekend.

Dat is alleen bekend bij de constructie van een machine, die dan ook efficiënt moet zijn.

Zolang er nog mensen werken in een organisatie en de mens als geestelijk creatief wezen genegeerd wordt, zal de tweede fase filosofie van de wetenschappelijke bedrijfsorganisatie zichzelf ten gronde richten, doordat deze de mensen uitholt.

Maar ook de instituten voor het geestesleven kennen het moment waarop de initiatiefstructuur van de kiemfase tekort gaat schieten.

Komt zo'n instituut in de groeifase (waar de plant stengels en bladeren gaat vormen), dan begint alleen al door het grotere aantal medewerkers de oorspronkelijke vertrouwensgroep uiteen te vallen.

Instituten voor het geestesleven zijn afhankelijk van de creativiteit van alle medewerkers!

Hierop is het vernieuwende van het Waldorfschoolonderwijs gebaseerd. Geen gefixeerde leerplannen, geen leerboekjes maar pedagogische doelstellingen voor elke leeftijd en streefrichtingen voor de verschillende vakken. Deze moeten dan door creatieve leerkrachten telkens opnieuw tot leerstof voor deze klas met die leerlingen geconcretiseerd worden.

Creatief kan alleen die mens zijn, die uit overschot kan scheppen. Het zal vele malen gezegd moeten worden: Men moet zich voor een les of een taak voor 120% voorbereiden om straks 50% te kunnen gebruiken - maar welke 50% dat zal zijn,

blijkt pas op het moment dat men een creatief antwoord moet geven op een vraag of een situatie.

De overige 70% zijn niet inefficiënt, maar geestelijk werkzaam in de situatie.

Michaël als tijdgeest heeft de overschotkrachten van de mensen nodig om op aarde te kunnen werken.

Toch heeft ook de tweede fase van instituten voor het geestesleven een taakverdeling nodig. Maar deze ontstaat niet door een centrale bevelvoering en het scheppen van steeds meer tussenlagen. Hier is het instituut van mandaatorganisaties op zijn plaats. De totale organisatie van het geestesleven blijft vlak en wordt tot een maatschap van mandaatgroepen.

Een mandaatfunctie of een mandaatgroep ontstaat, doordat de totale groep (de leraarsvergadering van een school of de medewerkersvergadering van een instituut) aan één persoon of een groep personen het vertrouwen schenkt om een bepaald werkgebied te verzorgen.

Het vertrouwen bestaat daarin, dat men verwacht dat de betreffenden deze taak zo goed als zij dat kunnen zullen invullen en uitvoeren, "zoals het een goed huisvader betaamt".

De differentiatie in mandaatgroepen vereist geen pyramide, maar een vlakke organisatie, naast elkaar.

Een bijzondere mandaatgroep is die, waaraan het overzicht over het geheel en de coördinatie van de overige mandaatgroepen als taak opgedragen is. Maar dit is geen "directie" met dirigerende bevoegdheden tot op de bodem toe, maar een groep met een dienende functie, terwille van de blijvende creativiteit van het totale instituut.

Over gemengde instituten, waar naast vaste medewerkers ook medewerkers op arbeidscontract werken, zal elders gesproken worden.

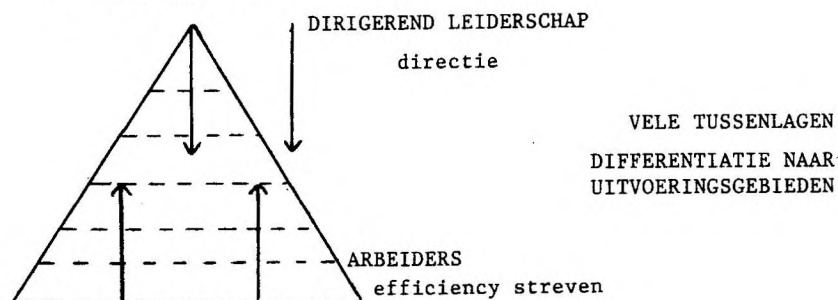
De groeifase van een instituut voor het geestesleven is, evenals de bureaucratische tweede fase van het economische leven, een doorgangsfase.

In het kiemblad vertoont de plant zijn eerste nog primitieve vorm.

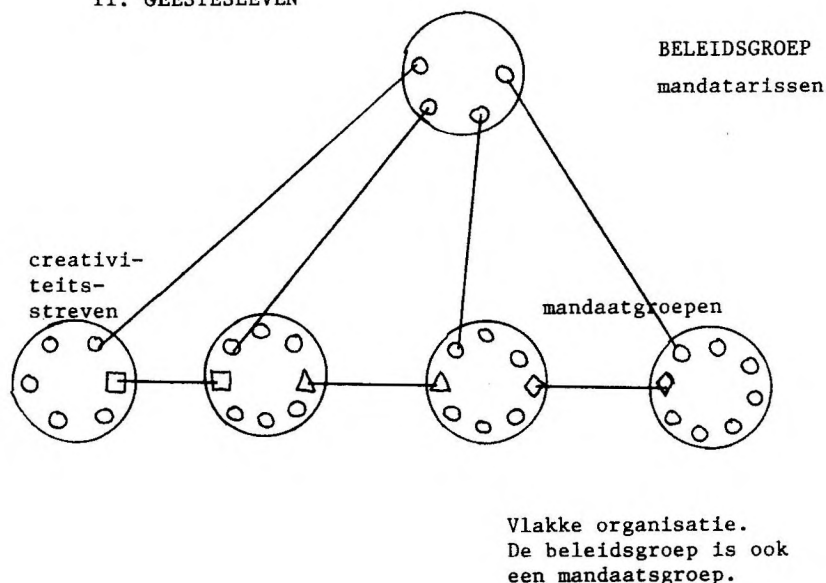
In de groeifase is er vooral kwantitatieve vermeerdering, maar tegelijkertijd een verzamelen van krachten voor de bloei.

De derde fase, voor het economische bedrijfsleven de integratiefase en voor het geestesleven de bloeifase genoemd, is het uiteindelijke streefdoel van samenwerkingsvormen in de bewustzijnszietijd. De derde fase heeft al vele aspecten van een latere spirituele fase in zich en kan alleen bestaan

I. ECONOMISCH LEVEN



II. GEESTESLEVEN



Binnen elke mandaatsgroep is er een persoon benoemd om ook in een andere mandaatsgroep te werken als ook een persoon om aan de beleidsgroep deel te nemen.
M.a.w. de mandaatsgroepen zijn z.g. 'interlocking rings'.

vanuit beginnende geestzlf-krachten.

De bewustzijnsziel heeft twee kanten, een antisociale egoïstische en een hoger-sociale altruïstische kant.

Dat geldt voor de gehele huidige cultuur en dus ook voor de organisaties voor het economische leven.

Het is echter begrijpelijk, dat hier de instituten voor het geestesleven het voortouw hebben te nemen.

De instituten voor het geestesleven moeten niet proberen organisaties uit het bedrijfsleven te imiteren of zelfs te overtreffen in efficiency etc., maar zij moeten het proefveld zijn waarop geoefend kan worden in toekomstige samenwerkingsvormen!

Dat is één van de vormen voor de instituten voor het geestesleven om een uitstralende cultuurfactor te kunnen zijn.

Zoals in de uitwerking nog uitvoeriger zal worden beschreven, kennen de instituten voor het geestesleven geen dirigerend machtscentrum aan de top, maar een wisselende creativiteit binnen de medewerkersgroep, berustend op geestelijk gezag van bepaalde mensen op bepaalde gebieden:

- macht is hiërarchie van boven naar beneden;
- gezag is hiërarchie van onder naar boven, berustend op erkenning.

De gezagsverhouding is aristocratisch, maar een aristocratie die verdiend en erkend is en geschonken door de medewerkers.

Zie bijgevoegd schema!

Een enkele opmerking over efficiency- streven en creativiteits-streven.

- Efficiency-streven is juist en terecht voor alle mechanisering, automatisering en voor constructie van machines. Efficiency-streven op mensen toegepast, doodt de creativiteit van mensen.

- Creativiteits-streven geldt alleen voor mensen. De creativiteit komt uit het Ik en leeft bij de gratie van het overschotprincipe: het "Widar-principe": meer doen dan nodig is voor het te bereiken doel.

Met overschotkrachten kon Widar de Ahrimanische Fenriswolf overwinnen.

Efficiency in het leerproces maakt mensen tot robots en tot een buit van Ahriman.

In overschotkrachten ligt samengebalde wil en deze verbindt de mensen met Michaël.

Meer te leren dan "nodig" is, is de grondslag voor het Vrije School-onderwijs.

In het bedrijfsleven én in het geestesleven is de derde fase in wezen een mentaliteitsverandering van de samenwerkende groep mensen. Deze berust op het wekken van sluimerende Geestzelf-kiemen in de mensen.

Het Geestzelf is het gelouterde astraallichaam.

Dit werd in de verschillende cultuurperiodes met tijdgebonden beelden aangeduid.

Bij de Grieken was dat de verovering van het "Gulden Vlies"; in de Middeleeuwen het zoeken naar de "Graal" met het rozenkleurige bloed van de Christus en later het beleven van het "Rozenkruis".

Tegenwoordig vindt men het Geestzelf in het streven naar een moderne mysteriegemeenschap in het werken voor een vooruitgang van de mensheid.

Dit kan men natuurlijk niet op de hoeken van de straten gaan omroepen, maar het is wel nodig, dat steeds meer mensen hiervoor open komen te staan.

Na deze algemene inleiding komen wij tot de "morele techniek" (Filosofie der Vrijheid) om overgangsvormen te vinden van de huidige tweede fase naar een beginnende echte derde fase.

De praktijk van de morele techniek is uitvoerig behandeld in: "Soziale Gestaltungen am Beispiel heilpaedagogischer Einrichtungen" (eine Vortragsfolge, Info 3-Verlag).

Hier geldt wat Rudolf Steiner stelde voor de driegeleding:

- De bewustzijnsziel berust op de activiteit van het ik dat voorlopig nog zelfzuchtig is.
- De bewustzijnsziel is anti-sociaal; wij zullen van buitenaf sociale vormen moeten creëren die de zelfzucht van het dagelijkse ik helpt overwinnen en de mens verbindt met zijn hogere onzelfzuchtige Ik. Deze loutert het astraallichaam, de drager van de hartstochten.

Het streven naar de derde fase betekent daardoor vooral: het oefenen van menselijkheid.

De morele techniek daarbij is het vermogen de eigen intenties zo te verwerkelijken dat men daarbij de vrijheid van de ander niet aantast.

De mentaliteitsverandering voor het economische leven werd ingeleid d.m.v. het opnieuw doorlichten van de oorspronkelijke doelstellingen van een economische organisatie: de dienstverlening in de maatschappij.

Hiervan moet een ieder weer doordrongen worden.

De dienstverlening als totaliteit in plaats van de machtsvorming van de eigen afdeling.

In bedrijfstaal: alle werkers moeten weer markt-gericht worden.

Voor de wederom vlakke organisatie voor het economische leven ontstond het beeld van de "klaverblad-organisatie".

Dit beeld ontstond destijds voor de overrijpe burocratische of differentiatie-fase.

Bij de overgang van de tweede naar de derde fase moeten alle taken en functies opnieuw bekeken en geordend worden, vanuit een groot overzicht, want deze taken en functies moeten niet alleen vanuit de organisatie overzien worden maar vooral ook in hun samenhang met externe, zelfs mondiale, behoefte en ontwikkeling.

Namelijk, de integratie-fase betekent de integratie van een groep werkende mensen in de totaliteit van de arbeidsdeling tussen organisaties, volkeren en werelddelen.

Het economisch leven is principieel mondiaal en is niet gevangen tussen staatsgrenzen.

Bij zo een vogelvlucht-perspectief komt de eerste taak van een economische organisatie weer duidelijk naar voren: de taak in de wereld buiten het bedrijf of de firma.

Er ontstaan dan in volgorde van afhankelijkheid of toelevering vier taakgebieden:

1. De externe functie - bekend als marketing.
2. De weg van begin tot het einde van het produkt, het produktieproces.
3. De besturing van dit proces, zodat dit op het einddoel gericht blijft.
4. De verzorging van het geheel met de middelen die je nodig hebt: mensen, machines, gebouwen, kapitaal.

(Meestal wordt dit 4e punt het belangrijkste gevonden en daardoor alles op z'n kop gezet).

De taak van de coördinatie van deze vier functies blijft dan over voor niet-dirigerende leiding.

Deze zal de blik vooral naar buiten moeten richten op die verder weg liggende en langlopende ontwikkelingen.

Dit vraagt naast technische kennis en vaardigheden van de hiervoor genoemde 4 taakgebieden vooral wijsheid en rijpheid.

Toen het boek met het klaverblad als logo op de omslag, in 1968 verscheen, was de tijd nog niet rijp voor het integratie-denken.

Het was het jaar van het mondiale protest van de jeugd tegen het efficiency-streven in de maatschappij. Dit protest moest in die vorm eerst bedaren.

Pas de laatste jaren ziet men steeds meer organisaties die bewust naar een integratie-fase streven.

"Transformatie-streven" werd dit onlangs genoemd. Maar- "what's in a name", als het maar gebeurt.

In de geschreven literatuur over het "transformatie-streven" wordt gewezen op het veranderende bewustzijn dat nodig is voor een veranderende wereld.

Deze oproep naar een veranderend bewustzijn is in wezen de roep naar de echte bewustzijnsziel, die het verstandszieldenken, dat bij de tweede fase hoort, moet vervangen. Als zodanig is de roep naar transformatie uitermate belangrijk.

In het economische leven is:

- de pioniersfase een vrucht van de gewaarwordingsziel;
- de differentiatiefase een vrucht van de verstandsziel;
- de integratiefase een vrucht van de beginnende bewustzijnsziel.

Het zal nog blijken dat dit bij de instituten voor het geestesleven anders is.

Bij de derde fase van instituten voor het geestesleven gaat het om het volgende.

We staan in de volontwikkelde groeifase.

Er heeft zich een horizontale organisatie gevormd zonder hiërarchisch dirigerende tussenlagen.

De horizontale organisatie bestaat uit verschillende taakgebieden "nach örtlichen oder sachlichen Gesichtspunkte", zoals Rudolf Steiner het uitdrukte.

Elk taakgebied vormt een samenwerkende vertrouwensgroep, met hoogstens enkele mandaatopdrachten voor speciale taken binnen het taakgebied. De vertrouwensgroepen van deze verschillende taakgebieden staan naast elkaar zonder dirigerend hiërarchische verhoudingen.

Ook de zogenaamde hulpdiensten (financiële administratie, onderhoudsdienst etc.) zijn horizontaal neven-geschikte taakgroepen.

Een taakgebied kan de afstemming en coördinatie zijn van de overige taakgebieden. In deze taakgroep, die ook weer een vertrouwensgroep heeft, leeft de zorg voor het beleid van de hele organisatie op langere termijn, de gemeenschappelijke zorg voor de betreffende beweging (pedagogische-, heilpedagogische-, medische of kunstopleidende beweging) binnen de totale anthroposofische beweging; ook het onderhouden van het contact met de overheid en het voortdurende verdedigen van de eigen omgangs- en organisatie-vormen tegenover de nivellerende ingrepen van de dirigerende overheid is haar taak.

Een dergelijke volgroeide tweede fase heeft zich gevormd en functioneert met vallen en opstaan.

Wat is nu de derde fase die hier weer bovenuit gaat?

Ook hier betekent dit weer een volgende stap in het bewust-

zijn en in de mentaliteit van de medewerkers, zowel persoonlijk als vertrouwensgroep.

De tweede-groeifase kan nog bestaan vanuit de beginnende bewustzijnsziel. Dat betekent een voortdurende bestrijding van het egocentrische aspekt van de bewustzijnsziel. De vertrouwensgroepen dienen voor deze strijd als een oefenterrein. Hierop slaat de eerder genoemde opmerking over het 'vallen en opstaan'.

De volgende bloeifase berust op het functioneren van een geestelijke gemeenschap op grond van het Geestzelf.

Van dit Geestzelf (het door het Ik gelouterde astraallichaam dat met de liefde van de Christus is vervuld) hebben wij allen de aanleg in ons.

In de bloeifase van een instituut voor het geestesleven wordt aan en met deze kracht gemeenschappelijk gewerkt en geoefend. Dit is het in wezen diepe verlangen naar "menselijkheid" van alle medewerkers in de instituten.

In deze "menselijke" atmosfeer gedijen de kinderen, de leerlingen én de lerenden.

Het is inhaerent aan de bloeifase van een plant dat dit enerzijds het eindpunt van een ontwikkeling is maar dat het bloeien zelf telkens even er is wanneer zich een bloem vormt, die dan zichtbaar is een tijdje en weer uitgebloeid raakt en vervolgens er zich weer een nieuwe bloem vormt, die dan weer een tijdje zichtbaar is.

Zo ook is de derde fase van het geestesleven een situatie die telkens bereikt wordt en dan weer terugvalt in de tweede fase om vervolgens opnieuw weer een bloem voort te brengen.

Deze vergelijking is geen literaire beeldspraak, maar is heel letterlijk te nemen. De strijd voor een en het streven naar een derde fase speelt zich op dit moment van de mensheidsontwikkeling af.

Waarin onderscheidt zich deze derde fase, de Geestzelf-samenleving van de tweede fase (bladvormende), de bewustzijnsziel-samenleving?

De tweede fase, met zijn taakgroepen, neigt er naar de aandacht geheel in beslag te laten nemen door een engere taakin-vulling, de eigen klas, de eigen groep, het eigen therapeuticum. Er vindt een neiging tot afsluiting plaats.

Het Geest-zelf brengt de mens weer in contact met de centrale mensheidsontwikkeling en schept taken die boven het groepsbelang uitgaan. Centraal staat daarbij de omzetting van de wijsheid in de liefde.

De voor-christelijke mysteriën brachten de wijsheid, het inzicht in de verhouding van de mens tot de kosmos. De nieuwe na-christelijke mysteriën zijn mysteriën van de wil, van de door liefde gedragen daad: "dat goed worde", daarmee eindigt de Grondsteen.

Een mysterie-geneeskunde, een mysterie-heilpedagogie, een mysterie-pedagogie, dit alles is in wezen het zoeken naar het "goede" handelen uit Geestzelf-krachten. De derde fase begint daarom bij de innerlijke ontwikkeling van elke medewerker.

De oude mysterieweg naar de spirituele wijsheid kan men alléén gaan door b.v. studie, meditatie en contemplatie. De nieuwe mysterieweg van het goede handelen is een sociale aangelegenheid en speelt zich af in de intentionele verhoudingen tussen mensen. Daar waar twee mensen in Christus' naam bijeen zijn is Hij onder hen.

Dit is een heel subtiel proces, dat zich afspeelt in "hoe" iets gezegd of gedaan wordt. De algemene mentaliteitsverandering speelt zich af in de richting van belangstelling en verantwoording. Deze is nu op de wereld gericht, op de plaats van het eigen werk en van de groepsverantwoording in de geestelijke wereldsituatie.

In het dagelijkse bewustzijn is dat wat hier op aarde gebeurt tegelijkertijd in de hiërarchische wereld een factor die remmend of bevorderend op de mensheidsontwikkeling en de kosmische ontwikkeling werkt. Het Geestzelf-bewustzijn is tegelijkertijd "hier én daar", de tweede fase is haast nog geheel "hier".

De "Parcifal-vraag" van Ita Wegman aan Rudolf Steiner in de zomer van 1923, naar de noodzaak van een nieuwe mysterie-geneeskunde, toonde aan dat zij zocht naar de nieuwe mysteriën. Deze worden dan in december 1923 door Rudolf Steiner gesticht. Herhaaldelijk spreekt Rudolf Steiner daarna uit, dat sinds de Weihnachtsagung "alles anders moet worden".

Zo ook wordt bij het streven van de tweede fase naar de derde fase van de instituten voor het geestesleven "alles anders", nauwelijks in de uiterlijke organisatievormen, alhoewel deze meer warmte gaan uitstralen, maar vooral sterk in elke medewerker afzonderlijk en bij het instituut als geheel. Pas de derde fase vormt de actieve cultuureilanden! Echter in het streven daarheen wordt dit al direct merkbaar in het omgangsklimaat.

Bij het economische leven wordt in de derde fase de aandacht gericht op de maatschappij, die als markt voor de eigen bijdrage voor allen zichtbaar wordt en aktiverend op het handelen werkt. Bij het geestesleven wordt in de derde fase de blik gericht op de plaats van de mensheidsontwikkeling in de kosmisch-hiërarchische ontwikkeling en deze werkt van daaruit terug op de dagelijkse taakvolbrenging en op de menselijke omgang.

De Geestzelf-gemeenschap schept nieuw karma tussen mensen (die geen oud karma hoeven te hebben), karma dat naar de toekomst werkt en die de zonnekrachten op aarde werkzaam maken.

Beiden richten de blik naar buiten: de economische op een markt, een materieel dienstbaar zijn aan anderen en de geestelijke op de ontwikkeling van Saturnus tot Vulcanus en een zich in dienst stellen van de Christus-taak in deze ontwikkeling.

De derde fase van instituten voor het geestesleven, de bloeifase van deze instituten, is als men dit ideaal werkelijk wil beschrijven, iets dat in esoterische dimensies voert. Men kan voor het economische leven nog uiterlijk spreken over de pionierfase als uitdrukking van een samenwerkingsvorm waar de gewaarwordingsziel, de "Empfindungsseele", de grondslag vormt.

Men kan er op wijzen, dat de tweede fase gedragen wordt door elementen van de verstandsziel, en dat de ontwikkeling van de gemoedsziel in deze groeifase de grondslag vormt van de menselijkheid in de omgang.

Men kan bij de integratiefase vaststellen, dat pas daar een bewustzijnsziel-samenwerking nagestreefd wordt, maar bij dat laatste zijn dan wel een aantal kanttekeningen nodig.

De sociale vormen die bij de bewustzijnsziel horen hebben een dubbel karakter. Het ene karakter is de egocentrische kant van de bewustzijnsziel. Deze voert tot afsluiting van grenzen, tot handelsoorlogen en tenslotte tot de oorlog van allen tegen allen.

Voor het enkele bedrijf voert het tot grijpen en graaien waar

men kan, zonder bedenking van de schaden buiten het eigen bedrijf. Dit heeft het kapot maken van sociale structuren tot gevolg en het vernietigen van de natuur door giflozingen en door het in de markt drukken van producten die mensen en dieren schaden.

Het andere karakter van de bewustzijnsziel is die waar in de bewustzijnsziel de daarin sluimerende kiem van het geestzelf gewekt wordt.

Het geestzelf schept sociale structuren, waarin de menselijke warmte kwaliteiten krijgt, die wij nu nog niet kennen, maar waarnaar wij een diep verlangen hebben.

Ook bij de instituten voor het geestesleven die naar de bloeifase streven (!) moet opnieuw de geestelijke situatie van de instituten bekeken worden vanuit een hoog, hiërarchisch gezichtspunt. Met de ogen van de aartsengelen, die zich interesseren voor het streven naar iets van groepen mensen en dan gezien vanuit de tijdsgeest, die dit streven zijn plaats in de evolutie geeft.

Bij de beschrijving van de groeifase kwam één aspect daarvan reeds ter sprake: het streven naar overschot.

Overschot in voorbereiding, overschot van inzet, overschot van belevingsdiepte.

Een volgend aspect is het gaan van een gemeenschappelijke ontwikkelingsweg.

Het eerste wat hiervoor gevraagd wordt, is een gemeenschappelijke meditatie. Maar hier is grote voorzichtigheid op zijn plaats. Wie een meditatie doet om iets te bereiken, zal bemerken dat deze averechts werkt, zelfs als het doel iets als het beter functioneren van een instituut voor het geestesleven is.

Meditatieve activiteit mag alleen onzelfzuchtig, ook als groep onzelfzuchtig, ontplooit worden om deszelfs wille, niet om er iets voor terug te krijgen.

In augustus 1924 heeft Rudolf Steiner in Engeland in de cyclus "initiatiebewustzijn" gesproken over twee wegen van de mens in de geestelijke wereld op weg naar de Zonnesfeer, waar het eigen hogere Ik thuis is, nl. dat:

- De individuele weg van oudsher de weg van het streven naar imaginatie, inspiratie en intuïtie is.

Dit is de weg van het aardse bewustzijn naar het imaginatieve van de Maansfeer en voert door de Mercurius- en Venusfeer in de Zonnesfeer. Het is de weg die elke mens na de dood gaat. De weg waarop hij zich stap voor stap losmaakt van de aardse gebondenheid in tijd en ruimte om inspiratief deel te nemen aan het "gesprek der hiërarchieën" waar in de Zonnesfeer de grote mensheids-ontwikkelingsdoelstellingen geopenbaard worden, door de Geesten der Wijsheid, de Kyriotites.

- De andere weg is de weg die men als vertrouwensgroep kan

gaan om te leren meer op de creativiteit van de ander te letten dan op de eigen. Dat begint al als grondslag voor het functioneren van de mandaatsgroepen in de tweede fase en dat wordt nu geïntensiveerd in het zoeken naar antwoorden op geestelijke vragen. Vragen naar het geestelijke beleid en naar de wegen die gegaan moeten worden. Want deze weg begint met de intuïtie die de één bij de ander wekt.

Het gaat hier om wilsvragen, om handelen vanuit een geestelijke opdracht.

Het is de weg die de individualiteit gaat op weg naar een nieuwe incarnatie. Vanuit de Saturnussfeer moet de individualiteit begeleid door zijn geestkiem uit de veelheid van dierenriem- en planeten kwaliteiten zijn omhulsels voor een aanstaand leven integreren, om dat te kunnen verwerklijken wat ons karma voor ons bereid heeft. Maar dat proces voltrekt men niet alléén! Karma is niet iets wat mij alleen aangaat, karma is juist dat wat tussen mensen zich afspeelt aan ontwikkeling.

Karma is een sociale aangelegenheid.

Voor de realisatie van onze komende incarnatie heb ik de anderen nodig en hebben zij mij nodig. Dit is het oerbeeld van de "Saturnusweg", de weg van elk wilsbesluit dat naar een toekomst voert. Toekomst vorm ik niet alleen, maar tesamen met mijn tijdgenoten.

Aan het einde staat de daad, gedragen door de geesten van de vorm: de Exusiai, de scheppers uit de Zonnesfeer, die het karma helpen realiseren.

Deze begint met de intuïtie, de gerichte wil tot een karmisch handelen, en dat is per definitie een sociaal proces.

De Saturnusweg, de sociale ontwikkelingsweg, begint met de intuïtie, het wilsbesluit en eindigt met de imaginatie.

Men ziet terug en ziet of het goed of niet goed was!

De illusie dat deze weg alléén te gaan zou zijn, zou betekenen dat men meent in de wilshandeling alleen met zichzelf te maken te hebben. Dat is de bron van het egoïsme!

De Maanweg voert tot de wijsheid. Het is de weg van alle vóórchristelijke mysteriën.

De Saturnusweg voert tot de scheppende daad, dat is de weg van de na-christelijke nieuwe mysteriën. Deze voert in de toekomst en het is een sociale weg die een christelijke samenleving moet scheppen.

Het zoeken naar een nieuwe mentaliteit in een "derde fase" bestaat uit het halfbewuste besef dat de toekomst ons niet meer toevalt uit de schoot der goddelijke hiërarchieën, maar dat de mens zelf de schepper van zijn toekomst is.

Maar deze toekomst is alleen heilzaam als deze met christelijke, sociale, intermenselijke krachten geschapen wordt.

De moderne mens moet beide wegen gaan: de oude weg naar een wijsheid én de nieuwe weg naar de christelijke daad. In de derde fase van zowel economische als geestelijke samenwerkingsverbanden zouden beide wegen gegaan moeten worden, echter met andere taakstellingen.

Na deze uitweidingen komen wij terug op de morele techniek, die nodig is voor het realiseren van de stappen in de richting van de derde fase.

Zoals reeds gezegd: de derde fase is er nooit, zij is altijd ontstaande, een ogenblik functionerend en vervolgens "verwelkend", als een bloem aan een plant, en kan dan weer opnieuw opbloeien.

De bloeifase van een plant is geen gefixeerde eindtoestand van: ziezo, nu zijn we er, nu kunnen wij uitrusten, maar een op de tenen lopen, een moment van realiseren, terugvallen en weer opnieuw realiseren.

In de praktijk betekent dat, dat een sociaal geslaagd overleg niet betekent dat nu voortaan alle overleg zal slagen, maar dat dit slagen elke keer opnieuw bevochten moet worden.

Het denken van de laatste eeuwen is een statisch denken. Rust is normaal, als iets beweegt moet het van buitenaf een duwtje gehad hebben.

Het nieuwe denken zegt: beweging en ontwikkeling is normaal, het is de grondslag van alles. Rust is schijn.

Rust is zó een langzame beweging of ontwikkeling, dat wij de beweging binnen ons tijdsbestek niet waarnemen.

De Alpen schijnen voor ons een heerlijke rust uit te stralen, maar zij zijn pas "kort" geleden gevormd, en de Himalaya wordt nu nog per eeuw 1 à 2 meter hoger!

III. OVER HET GEESTESLEVEN

Geestesleven is altijd persoonsgebonden.

Het ontstaat in de mens, en kan door een woord of geschrift in andere mensen tot leven komen. Dan zijn deze ook dragers van het geestesleven en zij zullen zelf ook weer nieuw geestesleven genereren (tot leven brengen).

Vruchtbaar geestesleven is alleen dat geestesleven dat geïnspireerd is door de heersende tijdsgeest. Dat is in deze eeuw en de komende eeuwen Michaël, de Zonneaartsengel.

Rondom de eeuwwisseling van het jaar 2000 werken Lucifer en Ahriman samen om te proberen voorgoed de leiders te worden van een toekomstig geestelijk leven, dat alle andere facetten van het leven zal overheersen.

Dat is "de grote geestesstrijd" waarover Rudolf Steiner aan het begin van deze eeuw herhaaldelijk gesproken heeft.

In deze geestesstrijd staan wij nu reeds. Deze wordt gekenmerkt door een draaikolk van krachten, waarin Luciferische, Ahrimanische en Michaëlische krachten zó door elkaar werken, dat er geen situaties meer bestaan waarvoor slechts één uitleg geldig is, maar elke situatie en elke reactie op die situatie een gemengd karakter heeft.

Om in deze draaikolk een weg te vinden heeft Rudolf Steiner tijdens Kerstmis '23-'24 de "Freie Hochschule für Geisteswissenschaft" gesticht. Daarmee werd in opdracht van Michaël een nieuwe mysterieschool opgericht, die de deelnemers een weg wijst door de chaos van de strijd aan de drempel.

Tegelijkertijd verwachtte Rudolf Steiner, dat daarna "alles anders gedaan zou worden". Dat "andere" bestond in het streven naar een nieuwe mysterie-geneeskunde, -pedagogie, -heilpedagogie, -wetenschap en -kunst. Anders dan vóór de Weihnachtstagung, toen in de moedige beginfase van een spirituele wetenschap en kunst, hoofdzakelijk geworsteld werd met de nieuwe inhouden.

Na de Weihnachtstagung en het stichten van de nieuwe Michaëlmysteriën, zou deze worsteling in het licht komen te staan van een persoonlijke en tegelijk gemeenschappelijke ontwikkelingsweg, waardoor vanuit de deelnemers nieuwe imaginaties, inspiraties en intuïties tot een voortzetting van de ontwikkeling van een Michaëlisches geestesleven zouden voeren.

Deze voortzetting bevindt zich nu temidden van de grote geestesstrijd in de genoemde draaikolk van krachten.

Slechts uit de krachten van de Michaëlschool kan het onderscheidingsvermogen groeien om in deze draaikolk Michaël te dienen.

Bij de onderscheiding in de vraag wie nu in een bepaalde situatie inspirerend werkt, is de enkeling aangewezen op de wederzijdse hulp binnen een vertrouwensgemeenschap.

Wat geoefend moet worden binnen een vertrouwensgemeenschap is de waakzaamheid in het waarnemen, waar een ander op een

bepaald punt of gebied meer inzicht heeft dan de overigen. Rudolf Steiner karakteriseert Michaël (in de nacht van 4 januari 1924 opgeschreven, twee dagen na de sluiting van de Weihnachtstagung) als volgt:

"Michaël brengt wil, kracht en moed.
Hij is zonne-geest, hij wil dat men hem aanschouwt.
Hij werkt met de gevolgen, niet met de oorzaken.
Michaël is zwijgzaam, terughoudend.
Hij geeft geen antwoord, hij is er, hij wil!
..... De talen zijn iets waarvan hij zich afwendt. Hij wil eerst de gedachte!"

Zo noteert Rudolf Steiner de aanschouwing van Michaël.
Michaël is op de toekomst gericht, hij werkt met de gevolgen van onze daden, in het verleden is hij niet geïnteresseerd.
Waar staan wij nu?
Wat moeten wij voor de toekomst beslissen?
Wat zijn de gevolgen van onze huidige beslissingen, die met moed genomen moeten worden?
En dat laatste is door de draaikolk voortdurend in beweging tussen Lucifer, Ahriman en Michaël.
Michaël spreekt tot de wil.
Dat betekent niet dat hij de dingen 'koud' beslist.
De wil komt bij Michaël uit het midden, uit het hart, met enthousiasme.
Een enthousiasme dat gedragen wordt door spiritueel inzicht.
Ahriman denkt dingen koud door, omdat zij "logisch" en "noodzakelijk" en "efficiënt" zijn.
Lucifer kan daarmee een merkwaardig enthousiasme verbinden, dat echter spoedig tot fanatisme wordt.
Het is vaak moeilijk om te onderscheiden of enthousiasme nu Michaëliësch of Luciferisch is.
Het is vaak even moeilijk te onderscheiden of een actie uit een Michaëliësch imaginatief-denken of uit een Ahrimanisch organisatie-denken komt.
Deze moeilijkheden in onderscheiding zijn het merkteken van de grote geestesstrijd.
"In de bewustzijnszieletijd wordt het Ik "gehard" in de strijd met het boze".
Michaël brengt het ware enthousiasme voor deze strijd.
De anthroposofische instituten staan midden in deze geestesstrijd, tussen vele vuren!
De werkelijkheid van de geestesstrijd speelt zich af binnen deze instituten. De medewerkers verzekeren zich van hun bestaansmogelijkheid door versterking van hun innerlijke geestgehalte, niet door slimme of politieke handigheden, noch door een streven de buiten-instituten te overtreffen in wetenschappelijkheid of efficiency.
Het innerlijke geestgehalte, de gezamenlijke Michaëliësche

weg van het midden, bepaalt of een instituut door de aanval-
len van de tijdsafgoden heen komen.

Beslissingen worden niet overdag maar in de nacht genomen, als wij allen een open boek voor elkaar zijn, en wanneer ook onze vijanden onze spirituele kracht of machteloosheid waarnemen.

De anthroposofische instituten voor het geestesleven zouden bij erkenning van onze werkelijke achtergronden een ernstige bedreiging betekenen voor het fundament van de huidige medische en pedagogische wetenschappen.

Het biochemische medische model, het behaviouristische pedagogische model, verdragen zich niet met een model waarin een geestelijk IK met zijn eigen lot een plaats heeft.

Erkenning door de officiële instanties van wetenschap of politieke overheid zal daarom nooit plaats vinden door kennisname van onze werkelijke spirituele achtergronden, eventueel wel door de resultaten van ons werk.

De ervaring van meer dan 20 jaar universitair werken heeft mij geleerd, dat men zich als strevend anthroposoof in de wetenschappelijke wereld slechts staande kan houden door twee talen met dezelfde inhoud te spreken: één voor het werk thuis en één voor de universiteiten.

Als men de tweede taal goed spreekt (en dat is niet voor iedereen karmisch mogelijk), dan ontstaat een voorzichtige interesse of 'Ahnung' voor datgene wat achter die taal spreekt. Maar dat duurt lang. Desondanks is het belangrijk dat een enkeling, die dat karmisch kan, die weg gaat; voor velen, die thuis proberen de anthroposofie direct imaginatief te verwerken om dan intuïtief te handelen.

OVER GEESTELIJKE CREATIVITEIT

Een instituut voor het geestesleven leeft bij de gratie van de creativiteit van zijn medewerkers.

Echte creativiteit berust op het offer van eigen wensen en persoonlijk karma, terwille van een hogere taak of doelstelling.

Deze creativiteit kan alleen bloeien in vrijheid en is afhankelijk van de mogelijkheid om, zowel wat tijd betreft, als wat overschotkracht betreft, bezinning op de geestelijke grondslagen van dat werk in het instituut tot bloei te brengen.

De werkorganisatie moet dusdanig zijn, dat men elkaar wederkerig deze bezinning toestaat, ja, zelfs aanmoedigend bevordert.

Door de creativiteit straalt het instituut licht en warmte uit en beantwoordt aan de verwachting van Rudolf Steiner, dat zij een positieve cultuurfactor wordt.

Daar waar medewerkers achter hun taak aanhijgen, verdwijnt de overschotkracht en daarmee de creativiteit van het instituut. Deze wordt dan tot een mausoleum van gemummificeerde werkmethoden, vaak tot vreugde van de wereld, die nu eindelijk vat krijgt op de ongrijpbare, onvoorspelbare creativiteit en die nu kan beginnen einddoelen, leerplannen en toetsen te ontwikkelen, die op een voorspelbaar handelen gebouwd en gericht zijn.

De bureaucratische organisatie wil alleen te maken hebben met voorspelbare, controleerbare handelingen en prestaties. Zelfs vernieuwing en innovatie moet gepland kunnen worden, met eliminatie van "wilde groei".

De integratiefase van een organisatie van het economisch leven en de bloeifase van een instituut voor het geestesleven, beiden leven van de creativiteit van de medewerkers.

Deze creativiteit kan zich richten op verschillende gebieden:

- Er is een zuiver technische creativiteit die berust op een op nieuwe wijze combineren van bekende samenhangen, dan wel op het zoeken naar nog onbekende samenhangen, alles binnen ons fysisch-chemische mens- en wereldbeeld.

Hieruit komt alleen meer van hetzelfde voort!

- Anders wordt het al indien de creativiteit gericht is op de vernieuwing van het mens- en wereldbeeld zelf. Dit streven is in de wetenschap momenteel hoogst actueel. Het zoeken naar nieuwe paradigma's; dit zijn wezenlijke vernieuwingen en niet alleen maar mêr van het oude.

Creativiteit in het intermenselijke, sociale veld, heeft vele facetten. Elke vertrouwensgroep beoefent concrete creativiteit in de omgang met situaties. Doelstelling daarbij is de morele techniek, om de eigen morele intuïtie zó te verwezenlijken, dat de vrijheid van anderen niet aangetast wordt.

Variaties op sociale creativiteit leven in het lesgeven tussen leraar en leerling, in de groepsopvoeding tussen groepsleider en pupillen.

In het personeelsbeleid van een school, een instituut, een ziekenhuis enz. is er een voortdurende strijd tussen het toepassen van regels die er zijn vanwege de rechtvaardigheid, d.w.z. vanwege het feit dat in het omgangsleven de gelijkheid geldt, en daartegenover de noodzaak om individuele problemen op te lossen, met creatieve doorbreking van regels.

Te staan in een creatieve spiritualiteit vereist moed, moed en nog eens moed (zoals Rudolf Steiner uitsprak).

Naast moed ook activiteit om zichzelf steeds vragen te stellen en te werken aan de beantwoording van deze zelfgestelde vragen.

Wie creatief wil zijn, moet werken op twee niveau's.

Eén niveau van het dagelijkse werk en één niveau van het innerlijke werk aan de vraagbeantwoording.

Wie dat beoefent, ontdekt dat hij/zij het tweede niveau elk moment kan inschakelen, bijvoorbeeld tijdens 5 minuten wachten op de etensbel of de auto die je meeneemt naar een bespreking.

Het tweede niveau is dag en nacht actief, maar wordt gedood door fysiologisch uitputtende arbeid.

Het tweede niveau werkt vooral ook 's nachts, als men b.v. met een vraag inslaapt dan kunnen overdag tijdens het gewone werk de antwoorden invallen, of men kan in een gesprek plotseling een antwoord geven dat men zelf tevoren nog niet kende.

Veelal moet men deze invallen snel opschrijven om ze niet te vergeten, of je deelt ze aan een ander mee, voor wie zulke opmerkingen het antwoord kunnen zijn op een eigen vraagstelling. Want in de nacht zijn wij voor elkaar "een open boek". Wij weten van elkaars streven en worsteling.

Het probleem is om dat weten, dat bij het ontwaken onderduikt in het onbewuste zieleleven, boven water te krijgen in het bewustzijn. Daarbij helpt de ander als men hiervoor alert is. Maar ook hier bestaan er verschillen.

"Bovenzonlige" mensen met sterke Saturnische krachten zoeken de creativiteit in de eenzaamheid.

"Onderzonlige" mensen met Mercuriale krachten worden creatief in de ontmoeting.

En ook hier geldt: beiden zijn nodig!

Zelfkennis ten opzichte van creativiteit eist dat men ontdekt hoe de eigen constitutie en karakterstructuur creatief kan zijn: Maar wees dat dan ook!

Elk mens heeft een individueel fysiologisch arbeidsritme. Werkt hij in dat ritme, dan wordt hij niet moe, moet hij

tegen het ritme in werken, dan put dat uit en voert tot afknappen of ziek worden.

Is er in een bepaalde groep veel ziekteverzuim, zeg dan niet dat de huidige mensen minder krachten hebben, maar kijk eens ernstig naar de huidige arbeidsorganisatie.

Creativiteit heeft tijd nodig om tot bewustzijn te komen.

Het voorbereiden van lessen voor een volgende periode bijvoorbeeld, kan slechts vruchtbaar zijn als er tijd is om de onrust van een werkdag of -week tot rust te laten komen. Je opgejaagd voelen door werk- en tijdschema's doodt creativiteit. Wij zullen elkaar de vrijheid moeten gunnen om de eigen weg tot creativiteit te zoeken en te vinden.

Een werkelijke verantwoordingsgroep let op of er collega's zijn die niet passen in een schema dat voor een ander misschien optimaal is.

Kortom, creativiteit en gezondheid eist flexibiliteit in onderlinge arbeidsverdeling. En dat eist weer veel onderlinge tolerantie. Tolerantie voor het feit, dat de één kwantitatief veel werk verzet en de ander één maal per jaar met een kwalitatieve prestatie tevoorschijn komt. Beiden zijn nodig!

Creativiteit eist ook tijd om te lezen en te denken: 120% om straks 50% te gebruiken.

Creatieve instituten zijn altijd alternatief, dissident, op andere, geestelijke, doelstellingen gericht.

Wie de innerlijke stem volgt van de geestelijke, creatieve mens, wordt tot "ketter van de innerlijke stem", zoals Neumann dat in zijn boekje over nieuwe ethiek noemt.

Extra frustrerend is het als arbeidstijden, vacanties, groeps- en klassengrootte door de overheid worden voorgeschreven, via de geldkraan van subsidies. Daartegen zal men zich tot het uiterste moeten verzetten, en dat kan vaker met succes bekroond worden dan men denkt, vooral als men zelf met uitvoerbare alternatieven komt.

Creativiteit wordt gedragen door mensen.

Een groep samenwerkende mensen vormen het geestkapitaal van een instituut. Het geestkapitaal moet in stand gehouden worden, anders verdwijnt het en wordt het instituut een oninteressante, misschien voorbeeldig aangepast instituut, waarvan er twaalf in een dozijn gaan.

Misschien wordt het instituut zelfs wel geprezen voor zijn voorbeeldige aanpassing aan alle grillen van een politieke besluitvorming van hogerhand.

Maar zo een instituut is geen "cultuureiland", waarvan licht en warmte uitstraalt voor een spirituele toekomst.

MEDEWERKERSBELEID IN EEN INSTITUUT VOOR HET GEESTESLEVEN*

Gedurende mijn lange leven in anthroposofische samenhangen heb ik vele voordrachten gehoord over de "Philosophie der Freiheit" van Rudolf Steiner. Veel heb ik horen spreken over "das reine Denken" en over de "moralische Intuition" en over de "moralische Phantasie", maar nooit over de laatste kracht in deze samenhang: de "moralische Technik".

De morele techniek wordt door Rudolf Steiner als "dritte im Bunde" naast intuïtie en fantasie beschreven als het vermogen om de eigen "morele" doelstellingen zo te verwerkelijken dat men daarmee de vrijheid van anderen niet aantast.

Dat vermogen is "leerbaar" zegt Rudolf Steiner uitdrukkelijk, maar nooit had ik ook maar een poging ontmoet om deze morele techniek op zijn leerbaarheid te onderzoeken totdat met het oprichten van het Nederlandse Pedagogische Instituut voor het bedrijfsleven in de vijftiger jaren een instituut opgericht werd om deze morele techniek althans voor economische organisaties (!) uit te werken.

Daarbij deed zich de merkwaardige situatie voor, dat het N.P.I. zelf een instituut voor het geestesleven was en dat deze werkte en onderzoek deed voor organisaties van het economische leven met andere doelstellingen en andere wetmatigheden dan het eigen instituut.

Dat uit elkaar te houden eiste een voortdurende wakkerheid, hetgeen eerlijk gezegd, niet altijd lukte.

Maar daarvoor staan we dan ook in de voorste linies van de grote geestesstrijd, die in wezen een strijd om onderscheidingsvermogen en wakkerheid is. Dat betekent een voortdurende worsteling en nog niet een subliem kunnen.

Een tweede poging om de morele techniek voor anthroposofische instituties uit te werken werd in de zeventiger jaren ondernomen in de voordrachten voor de internationale heilpedagogische beweging, uitgegeven onder de titel: "Soziale Gestaltungen in der Heilpädagogik", die in het buitenland grote oplagen beleefden, doch in Nederland weinig bekend bleven.

Dit hoofdstuk over medewerkersbeleid gaat in wezen over de werkelijkheid van de morele techniek. Lukt het niet om de eigen doelstellingen zo te verwerkelijken dat de anderen hun vrijheid behouden, dan wordt personeels- en medewerkersbeleid tot immorele techniek of manipulatie van mensen, hoe hard dat ook moge klinken.

*Ter onderscheiding spreken wij over personeelsbeleid voor het economische leven en over medewerkersbeleid bij instituten voor het geestesleven.

Vele malen is reeds uitgesproken: in de bewustzijnszieleperiode worden alle problemen morele problemen. Vandaar de toevoeging moreel bij intuïtie, fantasie en techniek.

Ontbreekt dat morele, dan is er ook immorele intuïtie en immorele fantasie. Wij kennen ze in de demonisch-totalitaire staatsvormen van bolsjewisme, fascisme en het fundamentalisme van alle godsdiensten. Zij worden gedragen door een immorele fantasie, want deze is gericht op de onvrijheid van de mensen.

Indien wij de morele techniek onderzoeken in verband met instituten voor het geestesleven, dan mogen wij geen moment vergeten, dat wij het hebben over een micro-aspect van een mensheidsontwikkelingsprobleem.

In dat licht wordt dit hoofdstuk geschreven, niet om rechter te spelen!

Er zal geprobeerd worden problemen te karakteriseren.

Personeelsbeleid en medewerkersbeleid hebben elk op hun eigen manier het aspect:

- recruterings, aanname en plaatsing;
- opleiding, begeleiding en creativiteitsbevordering;
- leeftijdsofbouw en ouderen-beleid;
- externe opleidingen en roulatie tussen de instituten;
- tenslotte "morele" inkomensregelingen.

Dit alles onder de overkoepelende doelstelling om "anthroposofische instituten na de "Weihnachtstagung" te ontwikkelen tot nieuwe mysterie-gemeenschappen!

Daarvoor is de trias morele intuïtie, fantasie en techniek nodig.

Aanname en plaatsingsbeleid.

Aanname eist een toekomstdenken met lange adem en intuïtieve vermogens om in te schatten welke ontwikkelingsmogelijkheden bij jonge mensen aanwezig zijn.

Een belangrijke factor is de motivatie waarmee een jong mens zijn levensweg in dat beroep of werk zoekt. Is dat om een baan te vinden, of is het om zich voor een ideaal in te zetten met de bereidheid tot het brengen van offers en het gaan van een innerlijke én beroepsmatige ontwikkelingsweg.

In de werving, in het aanname-gesprek, moet dat voor een sollicitant duidelijk zijn en voor de gespreksleiding een sollicitatie-criterium.

Het leren aanvoelen van potentiële capaciteiten op deze gebieden, is de ontwikkelingsweg van degene die de aanname-gesprekken voert.

Deze wordt dan weer gedragen door het mandaat van de gemeenschap die hem of haar deze taak heeft toevertrouwd: aan de mandataris is het om bij twijfel hulp te zoeken bij degene die hij of zij voor "dit" geval vruchtbaar acht.

Voor de opleidingsinstituten (c.q. academies) geldt hetzelfde voor de aanname van de studenten.

Elk instituut moet regelmatig nieuwe mensen aantrekken voor de algemene basisopleiding en voor de taken binnen het instituut.

Het ideaal zou zijn als goed vóóropleide mensen met specifieke anthroposofische ervaring beschikbaar zouden zijn.

Dat mogelijk te maken valt onder het hoofdstuk: externe opleidingen ondersteunen.

Deze ideale werkelijkheid is niet aanwezig en daarmee ontstaat de vraag naar het spiritueel verantwoorde, "morele" compromis, de middenweg tussen de fundamentalisten en een nonsens beleid.

Functies ontstaan altijd binnen een bepaald gekozen organisatie-denken.

Tot de morele techniek behoort dat beslissingen, genomen vanuit een bepaalde keuze van denken, principiële discutabel zijn en niet alleen in de praktische uitwerking van een genomen besluit.

De "noodzaak" van een keuze gaat altijd uit van vóóronderstellingen die als axioma's vanzelfsprekend zijn (voor de betreffenden).

Reeds bij de eerste stap: de recruterings, komt de gehele trias: intuïtie, fantasie en techniek tevoorschijn.

De aanname is een probleem, dat de gehele gemeenschap aangaat. Waren wij in staat om unanimiteit te hanteren, zoals Rudolf Steiner bij het begin van de Waldorfschool gehoopt had, dan zou aanname ook een unaniem besluit moeten zijn.

Daartegen bestaan een paar praktische onopgeloste bezwaren:

nl. om je stem in de unanimiteit uit te brengen moet je weten over wie je het hebt, je moet de kandidaat kennen, het is echter voor de sollicitant onmogelijk om 80 tot 300 gesprekken te voeren!

Hier is het republikaanse beginsel van de mandaatorganisatie op zijn plaats.

De totaliteit van de medewerkers benoemt een vertrouwenspersoon, die voor deze totaliteit het gesprek voert en de beslissing mag nemen.

Het moet aan de vertrouwenspersoon, de mandataris overgelaten worden of en wie hij/zij bij deze keuze helpend wil betrekken, want een aannamegesprek is een delicate zaak en geen rechtbank of examencommissie. Het is in hoge mate het aftasten van het karma of de betreffende persoon, op dit moment, in deze gemeenschap zijn of haar weg kan vinden.

Men grijpt in in het karma van een medemens en blijft verantwoordelijk voor die beslissing, tot na de dood. Daarom moet de mandataris ook werkelijk het vertrouwen en vrijheid van de

gemeente krijgen.

Voor grotere instituten kunnen aparte mandaatgroepen gekozen worden voor bepaalde categorieën van sollicitanten.

De administratief-economische kant van de aanname kan ten dele ook administratief worden afgedaan. Maar ook hier moet het mogelijk zijn individuele regelingen te treffen die door de mandataris gevraagd worden voor deze sollicitant.

Slechts de mandataris kan een oordeel hebben over de vraag of deze individuele regeling reël is vanuit de sollicitant en acceptabel voor de gemeenschap, de overigen zijn technische problemen, soms begrensd door economische mogelijkheden, hoewel ook deze weer berusten op een bepaalde opvatting over de rol van het economische aspect van een instituut voor het geestesleven. Het is een keuze van prioriteiten!

Ter verduidelijking: bij een mandaatstelsel behoort de volgende regel. Men geeft de mandataris globaal vertrouwen, men kan dat echter ook weer intrekken als de mandataris het vertrouwen niet meer blijkt te hebben.

Men kan de mandataris niet ter verantwoording roepen voor elk afzonderlijk besluit dat hij genomen heeft. Dat is bindend door de algemene mandaatverstrekking.

Men heeft met deze daad uitgesproken, dat men het vertrouwen heeft, dat de mandataris naar beste inzicht en morele overweging, "als een goed huisvader", de belangen van de gemeenschap vertegenwoordigt. Dit laatste markeert ook het verschil tussen een door de totaliteit gekozen mandataris en een door een bestuur of "directie" benoemde functionaris. In dit laatste geval bestaat er geen tevoren uitgesproken vertrouwensrelatie en is controle op beslissingen noodzakelijk! Dit laatste is de normale situatie in het huidige bedrijfsleven, maar niet in een instituut voor het geestesleven.

Opleiding en begeleiding.

De opleiding van medewerkers is de meest spiritueel-esoterische taak binnen een instituut voor het geestesleven.

De leiding van de opleidingen kan alleen dan voeren tot een verhoging van het geestkapitaal van een instituut, wanneer deze leiding zelf een belangrijke spirituele bijdrage kan leveren tot de opleiding.

Slechts dan kan deze oordelen over het gehalte van de aangeboden leer- en oefenstof, over het spirituele gehalte van de prestaties van de leerlingen en over de planning van de individuele loopbaanbewaking later.

Elke andere oplossing voert tot uiterlijke beoordelingen, administratieve organisaties en programma's waaraan iedereen op dezelfde manier moet voldoen, gericht op meetbare resultaten.

Geestesleven is uiterst individueel, de opleiding van toekomstige medewerkers is het scheppen van het toekomstige, indi-

viduele geestkapitaal van het instituut of de beweging.

Een basisopleiding kan, al naar behoefte, verschillende vormen hebben. Bijvoorbeeld een meer formele algemene, die tot bevoegdheden voert, én een meer individuele spiritueel-vakkundige opleiding (soms applicatiecursus genoemd) voor hen die anthroposofische verdieping zoeken. Een te sterke menging van deze beide typen voert tot onbevredigdheid wat beide kanten betreft.

Naast de georganiseerde basis-opleiding moet er een "éducation permanente" zijn voor alle medewerkers, deze wordt in overleg, individueel vorm gegeven. De wens en de wil van de medewerker is daarbij uitgangspunt, want leren doet men alleen dat, waarvoor men belangstelling heeft.

Een Russisch spreekwoord zegt: "Je kunt een paard wél naar het water brengen, maar drinken moet het zélf doen".

Zo is het de taak van de leiding van de opleidingen om voortdurend "water" aan te bieden, water van verschillende kwaliteiten. Water dat gewild wordt door "dorstige paarden".

Deze "dorst" naar verrijking, verdieping en intensivering van inzicht en naar wil tot inzet, kan in stand gehouden worden door zichzelf vragen te stellen!.

De uitvoering daarvan kan zijn om voor zichzelf voor de komende drie jaar bijvoorbeeld een thema te kiezen waarmee men vanuit alle kanten bezig wil zijn, door zoveel mogelijk erover te lezen, dat gelezene telkens weer te doordenken, in gesprekken te luisteren of een schijnbaar onbelangrijke opmerking niet plotseling een poort opent voor nieuwe inzichten en nieuwe vragen.

Afgezien van het gegeven dat men elkaar daarbij kan helpen doordat bijvoorbeeld bekend is, dat een bepaald persoon speciaal in dit of dat gebied geïnteresseerd is en men daardoor ideeën kan aandragen, afgezien daarvan moet men, zoals reeds elders gezegd werd, zelf leren tegelijkertijd op twee niveau's te leven.

Eén niveau voor het dagelijkse werk en één niveau van de innerlijke studie.

Deze is dan net als de bovenleiding van een tram: men kan op elk moment "de beugel intrekken" en weer aansluiten.

Het berust op jarenlange ervaring, dat deze methode op den duur betere "resultaten" geeft dan het verschaffen van vrije maanden "voor studie". Dit laatste heeft alleen zin als men met eigen, specifieke vragen ergens anders heen gaat, voor een specifieke ontmoeting.

Wie deze methode tot een vast levenspatroon maakt, kan in toenemende mate bijdragen aan de realisering van een mysterie-gemeenschap. Als men dit met velen doet, dan vangt men elkaars ups en downs op: de down van de een wordt gecompenseerd door een vruchtbare periode van de ander en omgekeerd.

Deze weg is de meest vruchtbare voor een "éducation permanente". De leiding van de opleidingen hoort door gesprekken

op de hoogte te zijn van de interesse-centra van de medewerkers, om waar mogelijk helpende maatregelen te kunnen nemen. Dit impliceert, dat de leider van de opleidingen het vertrouwen heeft van de medewerkers en vooral van de creatieve medewerkers.

Dat eist een rijpe persoonlijkheid die zelf creatief is!

In kleinere instituten kan één van de oudere medewerkers deze taak op zich nemen.

Leeftijdsofbouw en ouderen-beleid.

Voor de eerste 21 jaar geeft het leerplan van de Waldorfscholen een voorbeeld hoe leerstof en oefenstof de ontwikkeling van het kind begeleidt.

Voor de volwassenen-ontwikkeling zullen wij zelf een dergelijke biografische levensbegeleiding moeten verwerklijken.

Deze biografische ontwikkeling is aan de ene kant hoogst individueel, maar binnen dat individuele toch aan ontwikkelingswetten in de tijd onderworpen. Zelfs Rudolf Steiner moest, zoals hij zelf uitspreekt, tot zijn 63e jaar wachten vóór hij vanuit het Saturnus-overzicht kon spreken en werken. De Weihnachtstagung in '23-'24 viel in Rudolf Steiners 63e levensjaar. Voordien, zo spreekt hij uit in de cyclus "Initiatienbewusstseins", kon hij de kwaliteiten van de bovenzonnige planeten, die pas na het 42e jaar successievelijk doorleefd worden, kennen in de spiegeling van de maansfeer.

Het is een verschil of men over geestelijke kwaliteiten weet, of dat men ze doorleefd en doorleden heeft!

Als wij het vorengaande tot leidraad van onze biografische begeleiding nemen (een begeleiding die niet van "boven naar beneden" maar naast elkaar staande, werkende en struikelende nagestreefd wordt), dan kunnen de volgende algemene gezichtspunten ook toegepast worden zonder dat zij een keurslijf voor de ziel worden.

In de anthroposofische instituten hebben wij te maken met volwassenen boven de 21 jaar. De enkele jongeren zijn nog in een algemene opleidingssituatie.

De eigen specifieke opleidingen voor het werk: pedagogie, eurhythmie, therapeutische beroepen enz. zijn volwassenenopleidingen. Dit betekent, dat de opleiding het kader schept, waarbinnen de individuele, biografische ontwikkeling plaats kan vinden.

Voor de leeftijd van 21 tot 28 jaar betekent dat, dat de omstandigheden dusdanig geschapen moeten worden dat de gewaarwordingsziel zijn individuele inhoud en gestalte kan krijgen.

Twee belangrijke facetten staan daarbij op de voorgrond:

Ten eerste: de omvorming van het gewaarwordingslichaam (astraallichaam) tot gewaarwordingsziel door het hogere IK kan alleen plaats vinden doordat dat IK zich in deze fase totaal

inzet. Dit weer kan alleen doordat de jonge volwassene een ideaal, een gebied vindt, waarvoor deze een offer kan en mag brengen. Je totaal voor iets inzetten met enthousiasme en overgave vormt het astraallichaam om tot gewaarwordingsziel, hetgeen niet zonder tegenstribbelen van het astraallichaam plaats vindt!

Voorwaarde daartoe is, dat men de vrijheid heeft om deze totale inzet ook te mogen uitleven. Hier is er een barrière opgebouwd door de tegenmachten in de sociale wetgeving, die door de onmenselijke vormen van de industriële arbeid als beschermingsmaatregel ontstaan is, maar die niet zou mogen gelden voor de inzet voor de arbeid in een instituut van het geestelijke leven. Daar gelden andere voorwaarden.

Deze zijn o.a.: het werk voor 21 tot 28-jarigen moet, wil het helpend zijn, aan de ene kant streng ritmisch gevormd zijn, aan de andere kant de vrijheid bieden zelf gekozen extra taken op zich te kunnen nemen, of, wat nog belangrijker is: de noodzakelijke taken met meer dan noodzakelijke inzet te volbrengen. Want de weg tot het leren scheppen van overschotkrachten gaat via totale inzet en het offeren van de pleziertjes die het astraallichaam vraagt. Die mag een ieder individueel invullen!

Het moeten werken in van buitenaf opgelegde, wat tijd en vorm betreft, onregelmatige en ingeroosterde taken, is even vernietigend voor de ontwikkeling van deze 7 jaar fase als intellectualistisch onderwijs tussen 7 en 14 jaar.

Ten tweede: het tweede centrale gezichtspunt voor deze fase is: het scheppen van een rijk innerlijk leven. De gewaarwordingsziel is het fundament van het zieleleven, en zonder een rijke inhoud, die natuurlijk al aangeboden moet zijn in vorige fasen maar die nu tot individueel bezit moet worden, zonder die inhoud blijft de ziel ook in latere ontwikkelingsfasen leeg en dor.

Een belangrijk facet voor de nu plaatsvindende beroepsopleidingen is dan ook deze te plaatsen in een enthousiasmerend groter raamwerk. Het bewustzijn niet alleen een baan voor te bereiden, maar te staan in een mysteriestroom van een nieuwe tijd, kan veel enthousiasme geven.

Samenvattend:

Een ritmische dagindeling: elke ochtend in een gemeenschap de ochtendspreek of het ochtendlied mee te maken, jarenlang, legt de grondslag voor latere innerlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Een onregelmatig dagbegin of verspringende arbeidstijden, om te voldoen aan een 8-urige werkdag en een 40-urige werkweek, zijn objectieve anti-ontwikkelingskrachten voor deze fase.

De vrijheid tot eigen initiatieven naast gebondenheid aan een ritme is de grondslag voor het opbouwen van een rijk

innerlijk leven en beleven - en tegelijk voorwaarde voor het brengen van offers en het leren scheppen van overschotkrachten zonder roofofbouw te plegen op de gezondheid.

In deze fase moet een ieder leren met zijn eigen gezondheid om te gaan. De vorige punten zijn daartoe helpend, een medisch begeleidende zorg is in deze experimentele fase noodzakelijk. Dat het beroepsonderwijs in een groter kader gezet wordt, is voor de opleidingen in anthroposofische instituten een vanzelfsprekendheid, maar vordert desondanks voortdurende zorg.

De volgende fase van 28 tot 25 jaar speelt zich al af na de beroepsopleiding in het werk zelf.

Opleiding wordt tot zelfontwikkeling. Reeds eerder is gewezen op het tweezijdige karakter van deze fase, zich uitdrukkend in: verstands- én gemoedszieleontwikkeling.

De verstandsziel wil de wereld begrijpen en het werk organiserend ordenen. Van belang is dat de mensen in deze fase betrokken worden bij organisatorische taken en problemen. Eerder is ook gewezen op het grote belang van de ontwikkeling van de gemoedsziel, die in onze huidige cultuur in de verdrukking komt.

Wij herhalen: de gemoedsziel verdiept de belevingen in de gewaarwordingsziel, die in het moment leven, tot een stabiel innerlijk leven waarop gebouwd kan worden en waardoor de trouw ontwikkeld wordt: trouw tot de levenstaak en tot de sociale bindingen waarin men staat.

Onvoldoende ontwikkeling van de gemoedsziel voert onherroepelijk tot problemen in de menselijke verhoudingen in de 40-er jaren. Het schrikbarende aantal echtscheidingen bijvoorbeeld die dan plaats vinden, berusten op een gebrek aan fundament in de gemoedsziel.

De begeleiding in de fase 28-35 jaar heeft dus ook dat dubbele aspect van hoofd en hart. Hier wordt de begeleiding uit de vorige fase tot naast elkaar, elkaar ondersteunend op-roeien tegen de tijdsgeest en de rustige verdieping zoeken van de gemoedsziel in de onderlinge werkverhoudingen. Hier was de ene hand de andere!

De fase 35-42 jaar, de ontmoeting met de krachten van de bewustzijnsziel brengt, zoals algemeen bekend is in de eerste plaats de twijfel.

Twijfel aan alles wat uit het verleden gevormd is aan waarden, inhouden en doelstellingen.

Het oude karma werkt niet meer helpend in de levenssituaties, het wordt beleefd als verleden dat overwonnen moet worden.

Met andere woorden zegt men hetzelfde als men zegt: het oude maankarma moet vervangen worden door het nieuwe zonnekarma.

Tussen 35 en 42 jaar is het oude wegslippend en het nieuwe nog niet voldoende aanwezig.

In de begeleidende vriendschappelijke zorg voor elkaar in de

werksituatie is het vooral het zoeken naar het nieuwe zonnekarma dat van belang is.

Hier ligt Lucifer op de loer om dit zoeken naar iets nieuws, dat dan wezenlijk nieuw moet zijn (!), ten eigen bate te gebruiken en het streven af te leiden op emotionele banen van zogenaamde "diepkarmische" ontmoetingen.

Het ontwikkelen van religieuze krachten uit de gemoedsziel helpen hier de realiteit juist in te schatten.

Juist in deze fase zijn in de gemeenschap de kwaliteiten van anderen van boven de 63 jaar van belang.

Over de 3 x 7 jaar tussen de 42 en 63 jaar mag deze publicatie kort zijn. Het wezenlijke is beschreven in de "Levensloop van de mens". Begeleiding houdt hier op en wordt vervangen door collegiale omgangsvormen van volwassen strevende mensen. Voor de geleide periode van 21 tot 42 jaar is de ontwikkelingshulp van het werken in vertrouwensgroepen binnen de mandaatorganisatie van het allergrootste belang. Daar ontmoet men alle valkuilen en crisismogelijkheden van de innerlijke ontwikkeling in volwassenwording. Daar kan collegiale, vriendschappelijke "ontwikkelingshulp" geoefend worden.

Tenslotte nog dit. De instituten die alle medewerkers na 63 jaar met VUT of pensioen elimineert, berooft zichzelf van de kwaliteit van het kunnen werken vanuit doorleefde planeten-kwaliteiten. Juist de fase na 63 jaar schenkt aan de gemeenschap de rijkdom van volle menselijkheid. Verstandige instituten laten zich deze kwaliteit niet ontgaan!

Externe opleidingen en roulatie tussen instituten.

De anthroposofische beweging heeft gezorgd voor instituten voor volwassenen en beroepsopleidingen. Wij verheugen ons in het bezit te zijn van een Academie voor Eurythmie, van een eigen Pedagogische Academie en van algemene anthroposofische kaderopleidingen in de Vrije Hogeschool.

Ook de biologisch-dynamische beweging heeft zijn eigen opleidingsinstituut en er is meer dan één instituut voor de opleiding kunstzinnig therapeut(e).

Het behoort tot de omvattende beleidstaak van al deze instituten om een open blik te houden voor de mogelijkheid van loopbaanontwikkeling door de verschillende taakgebieden heen. Hier moet het institutie-egoïsme wijken voor een ontwikkeling binnen de totale anthroposofische beweging.

Het vraagstuk van een "morele" inkomensregeling is aanleiding geweest voor heftige, emotionele uiteenzettingen tussen verschillende opvattingen over de praktische uitvoering.

Hier ligt een ideaal gebied voor de produktieve "morele fantasie" van de theroretici als ook van de practici.

De theorie heeft oplossingen paraat.

De praktijk zoekt tastend en struikelend naar experimentele vormen. Speciaal daar waar het geestesleven niet door schenkingsgeld vrijgehouden wordt en de inkomsten óf van de staat óf van eigen verdiend geld moeten komen.

Het is niet de taak van deze publicatie om een keuze te doen tussen de verschillende gevonden oplossingen.

Principieel geldt hier, dat de vraag naar het "goede handelen", waarmee de Grondsteenspreuk eindigt, in zijn verwerking altijd situationeel gebonden is. Gebonden aan de mogelijkheden van zowel de deelnemende mensen als van de specifieke omstandigheden van het instituut.

De kritiek van de "stuurlui aan de wal" is altijd ten dele juist, maar helpt de betreffenden in het strijdgewoel van de ontwikkeling naar sociale vormen weinig.

Om niet geheel zonder concretisering te blijven, kan, het veld overziende, gewezen worden op verschillende experimenten. Voor scholen is er de oplossing dat alle salarissen in één pot gaan en herverdeeld worden naar - ja, naar wat? - naar behoefte, naar rechtvaardigheid, naar gelijkheid voor allen, naar ontworpen regels, naar anciënniteit, naar taken binnen de mandaatorganisatie enz. enz.?

Er is geen aspect dat niet geprobeerd en verdedigd is.

Betekent dit, dat alles lood om oud ijzer is?

Neen, het maakt ons wakker voor het feit dat de oplossing die door een gemeenschap aanvaard is, voor deze gemeenschap op dit moment van zijn ontwikkeling, aan de beurt is als een stap in een doorgaande ontwikkeling naar waarschijnlijk andere vormen.

Het medewerkersbeleid in een instituut voor het geestesleven staat, wat de vormen betreft waarin een groep tezamen strevende mensen leven wil, in de vrijheid van het geestesleven. Maar bij alle veranderingen van de verschijningsvormen blijven er enkele blijvende gezichtspunten staan, die reeds genoemd zijn en tot slot nog eens genoemd worden.

Vruchtbaar werken in het geestesleven berust op de totale inzet van de medewerkers, op de offers die zij willen brengen ten opzichte van persoonlijke wensen.

Creativiteit ontstaat alleen indien men bereid is om het persoonlijke karma in dienst te stellen van een hoger tijds-karma, van dingen die gedaan moeten worden voor de ontwikkeling van de mensheid. Dit tijds-karma betekent, dat men zich in dienst wil stellen van de tijdsgeest Michaël, die op aarde werken kan door de overschotkrachten die de mensen aan de geestelijke wereld schenken.

NAWOORD

De in deze publicatie gebruikte woorden en begrippen zijn aanleiding tot even zovele misverstanden als controversen.

Bijvoorbeeld: Wie is "medewerker"? Is het voldoende om te zeggen: "Binnen economische organisaties spreken wij over personeelsbeleid, daarmee uitdrukking dat er een hiërarchie van boven naar beneden is met een "directie" en met "personeel" in loondienst".

Binnen instituten voor het geestesleven zijn er medewerkers die via mandaatstelling leidende functies instellen, als uitdrukking van de hiërarchie van beneden naar boven.

Dat zou duidelijk kunnen zijn, maar in de praktijk van het werken in de 20e en 21e eeuw komt dan direct de vraag naar boven: "Wie is er dan medewerker"?

Elke persoon die voor kortere of langere tijd werk verricht voor die gemeenschap, onafhankelijk van diens verhouding tot de geestelijke doelstelling van die gemeenschap, óf alleen die persoon die expliciet achter de doelstelling staat?

En hoe gaan wij om met mensen die in de gemeenschap "ingroeiend" zijn?

Al gauw komt er een devaluatie van begrippen: eerst zijn alleen de initiatiefdragers medewerkers en de overigen "personeel", dan moet onder druk van het gelijkheidsstreven een ieder medewerker zijn en ontstaat binnen deze totaliteit een groep van "beleidsmedewerkers" enz.

Hetzelfde geldt voor de inkomensregeling. Deze is een "thermometer" voor de wakkerheid en de moed van een groep "medewerkers" om een morele techniek te ontwikkelen voor dit gebied.

Een instituut die bewust zegt: wij zijn daar nog niet aan toe, wij laten dit probleem rusten en betalen onze medewerkers gewoon naar de voorschriften van de staat, wij moeten eerst andere problemen oplossen en nog groeien naar rijpheid, zo een instituut kan eerlijk staan in het geestesleven. Maar het moment zal moeten komen dat men ook dit probleem bewust aan gaat pakken en dan komt het beschreven dilemma van de keuze van mogelijkheden en daarna de groei door verschillende stadia van rijpheid.

Dan begint de biografie van een instituut op dit punt, die evenals de menselijke biografie een reeks van ontwikkelingsstadia doorloopt.

Gevaren dreigen hierbij van twee kanten:

- het verabsoluteren en fixeren van de eigen keuze als enig juiste oplossing, die tot dogma wordt en als een kruistocht uitgedragen wordt;
- de twijfel aan en het terugschrikken voor de consequentie van de eigen keuze en het aanpassend verwateren van de toepassing onder de dekmantel van een fraaie theorie.

Niets menselijks is ons daarbij vreemd!

Deze twee voorbeelden mogen voldoende zijn om de expliciete uitspraken in deze publicatie te relativeren in de tijdstroom van de ontwikkeling - echter niet in de waarheid van de oerbeelden die ons als een ster van Bethlehem op onze weg leiden.