

# Lucifer, Ahriman en Christus in organisaties

**Antroposofisch een piano stemmen, is onzin. Maar antroposofisch organiseren en samenwerken, kan dat wel? Ja én nee is het antwoord van Ferd van Koolwijk. Hij werkte in de afgelopen veertien jaar met honderden antroposofische organisaties en onderzocht daar en in reguliere bedrijven de ahrimanische, luciferische en christelijke invloeden die de gang van zaken bepalen.**

Ferd van Koolwijk

Organisatieadviseur

Een organisatie kan evenals een mens ziek worden. Er kunnen ziekten optreden die lastig zijn en grote moeilijkheden veroorzaken, maar tevens als een uitdaging en noodzakelijke bevordering voor de ontwikkeling kunnen worden beschouwd. Dit geldt voor reguliere en voor antroposofische organisaties. 'Antroposofisch organiseren en samenwerken' is een in vele opzichten merkwaardig fenomeen. In mijn werk als organisatieadviseur ben ik wat dit betreft gestoten op verschillende varianten, maar binnen deze varianten zijn enkele gemeenschappelijke kenmerken te vinden:

- Een sterke wil tot het bereiken van hoge idealen.
- Een fantastisch talent tot openlijk of verborgen ruzie maken.
- Abstracte discussies op basis van dogma's en vooropgezette meningen.
- Soms bovengemiddeld goede resultaten naar cliënten, scholieren, gehandicapten of verslaafden.
- Vaak een matige tot soms zeer slechte kwaliteit van het sociale klimaat in de organisatie; met als gevolgen vermoeidheid, ziekte, burn-out en juridische procedures tegen medewerkers of directieleden.

Als gevolg van dit alles komen antroposofische organisaties zelden tot volle wasdom en brede maatschappelijke erkenning; hoewel ze een van de weinige echte vernieuwingsbewegingen vormen. Ze werken vanuit een werkelijk ander mens- en wereldbeeld.

De vraag die ik mij vaak stel, is de volgende: hoe is het mogelijk dat mensen die beschikken over een krachtige en uitgewerkte inspiratiebron als de antroposofie en verbonden zijn met hoge idealen, zo vaak zo zeer met elkaar overhoop liggen? Heeft dit iets te maken met meer of minder bewuste, maar zeer vaste opvattingen over antroposofisch organiseren en samenwerken? Of zijn hier andere krachten in het spel? Voor het kijken naar de dieper liggende achtergronden van vraagstukken op het gebied van organiseren en samenwerken binnen antroposofische instellingen (maar ook reguliere bedrijven) wil ik een specifieke 'bril' gebruiken, een van de centrale concepten afkomstig uit diezelfde antroposofie. Ter inleiding hierop het volgende:

Elke mens is volgens Rudolf Steiner, vanuit een bepaald gezichtspunt bezien, een unieke constellatie van drie categorieën wezens. Hij noemt deze: luciferische, ahrimanische en christelijk geïnspireerde wezens. De onderlinge verhouding tussen deze krachten of wezens is bij geen enkel mens hetzelfde. En Steiner roept op om ons zo te scholen, dat wij steeds meer interesse krijgen voor ieder mens door deze te leren zien in zijn of haar unieke constellatie van deze wezens.

Een implicatie van deze zienswijze is dat het eenzijdig etiketten plakken op individuele mensen, zoals ahrimanisch of luciferisch, in het geheel geen zin heeft omdat dit de werkelijkheid te kort doet. Deze al te eenvoudige duiding simplificeert te zeer een complexe werkelijkheid. Een andere implicatie is dat het geen zin heeft de luciferische en ahrimanische wezens te veroordelen en te bestrijden. Rudolf Steiner zegt daarover dat het

streven erop gericht dient te zijn dat deze wezens die op zichzelf de ontwikkeling van de mens tegenwerken, in de toekomst in balans moeten komen en zich in dienst moeten stellen van de centrale christelijke impuls. Het gaat hierbij dan niet om een norm, maar om een toekomstperspectief, waaraan stap voor stap gewerkt kan worden. Voor de richting waarin gewerkt kan worden is echter het doorzien van de betreffende constellatie van geestelijke wezens heel belangrijk. Immers, de eenzijdigheden welke hierbij kunnen worden aangetroffen, zijn op zich genomen juist de symptomen van 'ziektebeelden' van het sociale leven. Hier geldt zeker: een juiste diagnose is de eerste stap op weg naar een genezingsproces.

In mijn werk als adviseur heb ik kunnen vaststellen dat deze zelfde zienswijze ook van toepassing is op een sociaal organisme, wat een organisatie uiteindelijk ook is. En dat hierbinnen ditzelfde krachtenveld van ahrimanische, luciferische en christelijk geïnspireerde wezens kan worden waargenomen; telkens in een voor elke organisatie unieke combinatie. En dat vanuit het waarnemen van dit krachtenveld aanwijzingen te vinden zijn voor het ontwikkelen van een visie op en methode voor een stap voor stap genezingsproces.

## **Polariteiten**

Een van de kenmerken van deze constellatie van wezens is de polariteit tussen de luciferische en de ahrimanische. De eenzijdige overheersing van een van deze beide categorieën van geestelijke wezens brengt voor het dagelijks leven in de organisatie en samenwerking een aantal fenomenen met zich mee, elk met zijn specifieke ongewenste effecten. Alle dilemma's die in een organisatie leven, kunnen vanuit deze polariteit worden onderzocht: bijvoorbeeld die tussen het gemeenschappelijke en het individuele belang, tussen bureaucratie en autonomie, tussen ideaal en werkelijkheid, tussen dictatuur en basisdemocratie.

Teneinde nu concreet te worden kies ik ervoor om eerst een organisatie te karakteriseren waar de luciferische wezens nadrukkelijk en eenzijdig de overhand hebben. Vervolgens een organisatie waar ahrimanische wezens de overhand hebben. En ten slotte zal ik enkele kenmerken noemen van een organisatie welke in toenemende mate een evenwicht tussen beiden laat zien, onder leiding van christelijk geïnspireerde wezens.

Graag wil ik echter eerst benadrukken dat de werkelijkheid genuanceerder ligt dan uit de navolgende fenomenen zou kunnen worden afgeleid: de constellatie van wezens kan verschillen per afdeling, en ook periodiek er anders uitzien. Er zijn momenten dat het christelijke element in de organisatie voelbaar is; dit is echter naar mijn weten nog nergens een permanente toestand. Toch overdrijf ik in mijn beschrijving de eenzijdigheid, omdat dan de wezens en hun werkzaamheid het beste te herkennen zijn.

## **Luciferische eenzijdigheid**

Lucifer wordt door Rudolf Steiner gekarakteriseerd als het hoge geestelijke wezen dat onder meer ons als mensen wil verleiden de aardse werkelijkheid te ontvluchten naar die regio in de geestelijke wereld waar dit wezen zijn rijk heeft. Hij is het wezen dat, vanuit de aarde gezien, illusies onder de mensen brengt en het koesteren van illusies bevordert. In een organisatie waar eenzijdig door Lucifer geïnspireerde geestelijke wezens de overhand hebben, kunnen onder meer de volgende fenomenen worden waargenomen.

- Vijandschap tegenover alles wat met vormgeving en structuur te maken heeft. Immers, structuur begrenst de menselijke vrijheid, en deze begrenzing is voor Lucifer buitengewoon antipathiek. In zijn rijk bestaan geen grenzen in de aardse betekenis van het woord. Dus een duidelijke organisatiestructuur met eenduidige functiebeschrijvingen en verantwoordelijkheden is hier uit den boze. Het is onduidelijk wie voor wat verantwoordelijk is, over welke bevoegdheden en middelen een medewerker precies beschikt. Informatie geschiedt bij voorkeur mondeling, omdat het dan ook weer snel kan verdampen. Grenzenloosheid en het doen 'oplossen van het vaste' zijn hier twee

belangrijke kenmerken.

- Een voorkeur voor vaagheid, diffuusheid, onhelderheid. Lucifer is de vijand van transparantie en tracht waar maar mogelijk duidelijkheid weer mistig te maken. Dit geschiedt door onder meer zo abstract mogelijke begrippen te gebruiken, waaronder uiteindelijk ieder het zijne of hare kan verstaan. Vrijblijvendheid in afspraken, veel 'in het midden laten', bijvoorbeeld wie over wat beslist.
- Een hekel aan toetsbaarheid, aan harde criteria, aan meetbare resultaten, aan concreetheid op aardse niveau. Een voorkeur voor meningen, oordelen en opvattingen, en het gebruik van globale aanduidingen.
- Een voorkeur voor het spreken over idealen, zonder deze te preciseren en concreet uit te werken. De hiermee verbonden illusies worden gekoesterd en beschermd. En als ondanks alles de idealen niet tot realisatie komen, wordt er naarstig naar zondebokken gezocht.
- De gemeenschap als ideaal heeft bij Lucifer kenmerken van het collectivisme. Iedereen moet het overall mee eens zijn en het individu heeft nauwelijks bestaansrecht. Het individu is ondergeschikt aan de groep. De groepsvorming komt op een niet-transparante wijze tot stand. Niet de formele verantwoordelijkheden, deskundigheden en posities zijn bepalend voor de groepsvorming, maar veeleer de individuele sociale dominantie en het vermogen om strategisch en veelal onderhuids de groepsmening te beïnvloeden en te sturen. De informele hiërarchie is vaak sterk ontwikkeld. Het afwijken van de mening van de informele leiders komt het individu duur te staan: sociale sancties, tegenwerking tot en met uitstoting uit de groep. De luciferische organisatie kent een sterke voorkeur voor opgewonden discussies; hoe emotioneler hoe beter. Dit demonstreert namelijk de betrokkenheid; niet de resultaten van ieders werk. Degenen die de kunst van het emotionele debat het beste beheersen dwingen op sociaal-darwinistische wijze de anderen hen te volgen. Sommigen worden steeds ter verantwoording geroepen, anderen nooit. Voor zover er spelregels zijn gelden deze voor sommigen, en voor anderen niet.
- Het klimaat in een dergelijke organisatie is warm tot broeierig van aard, waarbij de emotionaliteit de ratio domineert. De vriendelijkheid is vaak oppervlakkig en wanneer daar doorheen wordt geprikt, komt vaak een onverwachte hardheid tevoorschijn. Initiatieven, bevlogenheid, opwinding en enthousiasme worden erg op prijs gesteld. Doelmatigheid is 'niet netjes', en het nuttigheidsprincipe staat achteraan. Situationeel beleid is dan ook een geliefde term. Elke situatie is anders, en daarmee kan afgesproken beleid te allen tijde worden genegeerd ten gunste van de vrijheid van het individu om zelf te bepalen wat hij of zij doet. De afkeer van objectivering is groot, ten gunste van het subjectieve element, dat te allen tijde voorrang dient te hebben.
- Het werk heeft een sterk hobbykarakter: doen wat je leuk vindt. Niet-leuk werk wordt als het enigszins kan niet gedaan, zoals bijvoorbeeld heel banaal het opruimen van de kopjes. Plicht en discipline zijn niet populair, 'recht hebben op' is dat daarentegen zeer.

## Onvermijdelijke teleurstellingen

In een organisatie waar de luciferische wezens eenzijdig overheersen is het verlangen naar de geestelijke aspecten van het werk groot, in combinatie met een afkeer van het aardse en zijn kenmerkende beslommeringen en beperkingen. Er zijn op vele terreinen en in details openlijk en verborgen vormen van escapisme waarneembaar; pogingen om aan de rauwe alledaagse werkelijkheid te ontsnappen. De nuchterheid wordt gevreesd omdat deze een einde zou kunnen maken aan de vrijheid en illusies, en eenieder toetsbaar maakt op zijn of haar bijdrage en deskundigheid. De voorkeur is groot voor het werken en leven in enclaves, weg van de 'gewone wereld', welke bij voorbaat moreel verdacht is en bedreigend voor de eigen, in veiligheid en afzondering gekoesterde idealen. De toets van deze idealen aan de aardse werkelijkheid wordt bij voorkeur vermeden en de eigen morele positie wordt bewust of onbewust als verreweg superieur beoordeeld. Hierachter gaat de hoogmoed van Lucifer schuil, ook al is deze soms nog zo nederig verpakt. Lucifer inspireert echter ook tot het verlangen naar bijvoorbeeld kunst, schoonheid en

filosofie; uiterst waardevolle elementen in elke cultuur en beschaving. Deze zijn echter in hun volmaakte vorm en inhoud slechts in de geestelijke wereld te vinden. De tragedie is er dan ook in gelegen dat het realiseren ervan temidden van de aardse beperkingen in het leven van alledag gebrekkig blijft, en nooit zo mooi kan zijn als in onze verbeelding. Maar de luciferische wezens nemen er geen genoegen mee dat deze idealen in een minder dan volmaakte vorm verschijnen, waarmee de afwijzing van het aardse een feit is, en de uiteindelijke diepste teleurstellingen onvermijdelijk. Het moreel, ethisch en esthetisch perfectionisme, het niet verdragen te leven met minder dan het volmaakte, is de grootste belemmering van de ontwikkeling van een organisatie waarin de luciferische wezens eenzijdig dominant zijn. Immers, het begrip ontwikkeling impliceert dat we werken in de richting van het betere en volmaktere, maar tevens dat daarvoor nog een lange weg moet worden afgelegd, waarbij het onvolmaakte en ontoereikende ons steeds zal vergezellen en als realiteit zal moeten worden geaccepteerd.

Het vermogen om onvergankelijke idealen te laten weerspiegelen in vele kleine situaties van alledag, het kunnen genieten van momenten waarop de liefde en de schoonheid in het werk en in de samenwerking verschijnen, en van de zeldzame ogenblikken van een ware ontmoeting, vormen een essentieel genezend element voor een eenzijdige luciferische dominantie. Dit vraagt om het vermogen om het verdriet te accepteren dat gekoppeld is aan het inzicht dat, zolang wij op aarde verblijven, dit alles telkens weer voorbij zal gaan en in zijn absolute vorm ongrijpbaar blijft.

Gelukkig komt de hierboven geschetste organisatie, waarin de luciferische wezens zo sterk de overhand hebben, in de praktijk niet voor. Een dergelijke organisatie zou ook geen lang leven beschoren zijn. We zullen verderop zien dat het luciferische altijd (ook al is dit soms niet direct zichtbaar) vergezeld gaat van het ahrimanische; het heeft deze compensatiefunctie dan ook hard nodig om te overleven.

## Ahrimanische eenzijdigheid

Waar Lucifer inspirator is van de kunsten, is Ahriman dit van de wetenschap. Een volstrekt onpersoonlijke wetenschappelijke objectiviteit, met harde wetenschappelijke methoden en bewijzen, dat is het domein waar Ahriman zich thuis voelt. Elke opvatting die niet wetenschappelijk te bewijzen valt, wordt door hem minachtend ter zijde geschoven. Ahrimanische wezens zijn het aardse element bij uitstek, doordat deze wezens het bestaan van een niet-zichtbare geestelijke wereld ontkennen. Deze is immers niet te bewijzen. Een organisatie waar eenzijdig de ahrimanische wezens de overhand hebben, kan gekenmerkt worden door de volgende fenomenen.

- Ahriman spreekt cynisch over idealen en over moraliteit. Zijn reactie daarop is vaak in de sfeer van: waar zit het eigenbelang? Resultaten tellen, het proces is van geen belang. 'Het doel heiligt de middelen' is een ahrimanische uitspraak.
- Alleen wat zichtbaar, tastbaar, bewijsbaar, aantoonbaar en meetbaar is, heeft waarde. Het werk kan altijd efficiënter, sneller, goedkoper; hier liggen de wortels van de 'verbeterneurose'. Affectiviteit bijvoorbeeld is niet nuttig. Op resultaten dient eenieder te worden afgerekend, en er wordt aan voorbij gegaan dat resultaten nooit zonder anderen worden bereikt: afhankelijkheid is namelijk onwenselijk.
- De structuur en vormgeving zijn alleen zaligmakend. Tot in alle bureaucratische details is geregeld hoe de 'machine' van de organisatie functioneert. Een gigantisch regelwerk wordt geacht los van mensen het organisme te besturen door middel van uitgewerkte handboeken en een oerwoud van regels. Het idee hierachter is dat wanneer zo onpersoonlijk als mogelijk wordt gewerkt, elke mens op elk moment vervangbaar is. Het wantrouwen is voelbaar: wanneer het van de mens afhangt, gaat het zeker mis, dus laten we het zo mens-onafhankelijk maken als maar enigszins mogelijk. De voorliefde van Ahriman voor structuur en formele vormgeving maakt dat hij goed is in het aangeven en stellen van grenzen. De strak formele en rigide wijze waarop de grenzen worden gehanteerd (denk maar eens aan een stiptheidsactie), maakt zichtbaar dat dit

vaak als machtsmiddel in plaats van een zinvolle afbakening wordt gehanteerd. In een sterk ahrimanisch geïnspireerde organisatie trekt eenieder zich op zijn functionele eiland terug, en ontstaan de problemen op het overgangsgebied van de ene individuele verantwoordelijkheid en die van de ander.

- Het systeemdenken begrijpt niet waarom er ondanks alle regels nog problemen voorkomen. Dus wordt elk incident beantwoord met een nieuw of verbeterd systeem of regelwerk. Ook schema's en modellen zijn populair, en er is een bijna onbeperkt geloof in protocollen, behandelingsplannen en rapportage-systematieken. En wat te automatiseren is, wordt geautomatiseerd. Het mensbeeld verraadt zich door een sterke voorkeur voor prestatiebeloning. De reorganisatie (het herontwerpen van de organisatiemachine en -processen) is een geliefkoosd middel tegen alle kwalen.
- De communicatie verloopt droog, op het saaie af, en kent een sterke schriftelijke component; immers mondelinge informatie en communicatie wordt niet vertrouwd, omdat dit later niet meer aantoonbaar is. Feiten en cijfers domineren de gesprekken. Als er strijd is, gaat het om zogenaamde proceduregevechten omdat Ahriman weet dat wie de procedure bepaalt, uiteindelijk de macht en sturing in handen heeft. Macht uit zich minder in emoties dan wel in intelligentie. Degene met de grootste feiten- en dossierkennis troeft de anderen af. Ook het beschikken over of beheren van geld is een belangrijke machtsfactor: 'wie de knip heeft beslist'. De machtigste heeft het grootste aantal m<sup>2</sup> kantoorruimte ter beschikking: statussymbolen hebben de functie anderen te intimideren. Machtsposities worden ten eigen nutte nagestreefd.
- De gemeenschap bestaat uit afzonderlijke individualiteiten. Het verbindende element is hoogstens dat de organisatie ieder in de gelegenheid stelt het eigenbelang maximaal te verzorgen. Het sociaal-darwinisme wordt ook hier omarmd, ook al zijn de strijdmiddelen anders dan bij Lucifer. De verschillen worden, eveneens anders dan bij Lucifer, niet weggepoetst en geloofend, maar juist geaccentueerd en verscherpt, en de onderlinge strijd direct of indirect aangemoedigd als strategie. Afvallers zijn 'losers'. De emotie haat is op de achtergrond waarneembaar bij conflicten, in tegenstelling tot woede bij de meer luciferische organisatie.
- Werk is plicht. Expansie is van groot belang, en de vraag of daarmee niet een terrein betreden wordt waarvoor de vermogens van de organisatie tekort schieten, wordt niet snel gesteld.

## Angst

In een organisatie waar de ahrimanische wezens de overhand hebben, bestaat een groot verlangen zich met het aardse en het concreet tastbare te verbinden, en wel volledig. Hiermee is een belangrijke positieve factor verbonden: het streven naar concrete resultaten hier op aarde, en het goed kunnen omgaan met de aardse omstandigheden en met de nuchtere werkelijkheid. De objectiviteit kan verfrissend aandoen en de samenwerkingsrelaties, wanneer zij té subjectief zijn, verbeteren, zolang zij echter niet verwordt tot onpersoonlijkheid en in het verlengde daarvan onmenselijkheid. De hardheid in zijn eenzijdigheid voert ons echter weg van ons menszijn met al zijn (on)hebbelijkheden en onvolmaaktheden. Ook Ahriman heeft een hekel aan onvolmaaktheid, maar hij wil dit oplossen door het functioneren van de organisatie zo veel als mogelijk onafhankelijk te maken van de toch altijd onvoorspelbare menselijke factor. Ahriman neemt het liefst geen risico, wil alles calculeren. En de achterliggende drijfveren zijn angst en – in tegenstelling tot Lucifer – inferioriteitsgevoelens. Er bestaat een grote angst dat de zaken mislopen. Individuele initiatieven en persoonlijke creativiteit worden dan ook ontmoedigd en de persoonlijke motivatie is hier doorgaans gering, waardoor het zich functioneel en bureaucratisch opstellen kwade kansen krijgt.

## Tussenbalans

Zoals de karakteristieken hier beschreven zijn, is dat gebeurd in een eenzijdigheid waardoor vele destructieve gevolgen zichtbaar worden voor de missie van de organisatie,

voor de cliënten en voor de medewerkers. De organisatie komt niet of nauwelijks tot bloei op aarde als de luciferische invloed te groot is, en wordt gekenmerkt door een naar binnen gerichte emotionele strijdcultuur.

Anderzijds is de organisatie niet meer verbonden met een geestelijke inspiratiebron en produceert alleen resultaten die voor het aardse van belang zijn wanneer de ahrimanische invloed te groot is. De menselijke factor moet zo veel mogelijk onschadelijk worden gemaakt. Ook hier komen de belangen van de organisatie, de cliënten en de medewerkers tekort.

De fenomenen van eenzijdig luciferische en ahrimanische organisaties komen, zoals gezegd, in de praktijk niet zo extreem voor; de mens (evenals een sociaal organisme) is een constellatie van alle drie de categorieën wezens: luciferische, ahrimanische en christelijke.

De zaak ligt echter nog iets gecompliceerder. De luciferisch en ahrimanische impulsen, deze elkaar schijnbaar uitsluitende wezens met elk hun eigen streven, bestrijden elkaar niet alleen, maar zijn op een dieper niveau wel degelijk ook met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. Ze hebben namelijk een ding gemeen: het streven naar en maximaliseren van het eigenbelang; de een in de richting van de geestelijke wereld, de ander op het aardse vlak. Alleen de wijze waarop zij dit nastreven is tegengesteld. En ze vinden elkaar bijvoorbeeld in de reclame: Ahriman streeft naar steeds hogere verkoopcijfers van zijn producten, en wil meer winst maken. Maar Lucifer heeft hij nodig om de mensen te verleiden met behulp van illusies, om zijn producten ook daadwerkelijk te kopen. Maar ook is te zien hoe bij mensen en organisaties, waarbij Lucifer nadrukkelijk zichtbaar en aanwezig is, op een onderbewust niveau Ahriman werkzaam is. Duidelijk zichtbare superioriteitsgevoelens gaan in het onderbewustzijn vergezeld van minderwaardigheidsgevoelens en omgekeerd (de compensatorische functie van het onderbewustzijn). De dubbelganger van Lucifer is Ahriman, en die van Ahriman Lucifer. Ten slotte is een belangrijk aandachtspunt voor het diagnosticeren van deze fenomenen gelegen in de waarnemer zelf, in de eigen constellatie van de drie wezens. Immers, het eigen waarnemingsvermogen neemt tevens de kleur aan van de eigen eenzijdigheid. En het is nu eenmaal karakteristiek dat wanneer het luciferische in een mens dominant is, het ahrimanische in de eigen persoon lastig of niet zichtbaar is, maar des te scherper in de buitenwereld, in de anderen wordt geobserveerd. En omgekeerd.

## Christelijk helen

Nu ben ik aangekomen bij het derde element, dat van het midden, het christelijke in organisatie en samenwerking. Waar is deze impuls in de organisatie te vinden? En hoe verhoudt deze zich tot de luciferische en ahrimanische wezens?

Ook christelijk geïnspireerde wezens zijn werkzaam in de organisatie en binnen de samenwerking. Deze impuls is echter heel wat lastiger te karakteriseren, en niet alleen omdat de werking ervan op het eerste gezicht subtieler en minder spectaculair lijkt. De eenzijdige werkingen van Lucifer en Ahriman zijn in onze tijd nu eenmaal sterk dominant. Het navolgende mag dan ook niet als meer dan een voorzichtige poging worden opgevat om het christelijke in een organisatie aan te duiden en moet hier en daar als perspectief voor de toekomst worden gezien.

Het christelijke element overbrugt de polariteit tussen Lucifer en Ahriman, en brengt deze tot een synthese, tot een eenheid op een nieuw, hoger niveau. Het kiest daarbij een fundamenteel ander uitgangspunt: niet het eigenbelang, hoe handig ook verborgen, maar het belang van de ander staat voorop. Het luciferische lijkt dit echter soms eveneens op de voorgrond te stellen; maar er is een subtiel maar uiterst belangrijk verschil. Het christelijke element gebruikt de ander niet om zich zichtbaar op te offeren, maar weet dat wij mensen allen met elkaar verbonden zijn. En dat goed doen aan een ander mens gelijk staat met goed doen aan het geheel, aan de totaliteit van menselijk leven en daarmee ook aan zichzelf. Zoals een oud joods spreekwoord zegt: 'Wie één mens heeft gered, heeft de hele mensheid gered.' Bij de luciferische variant van zichzelf wegcijferen, gaat het erom er uiteindelijk zelf beter van te worden, er zelf voordeel uit te halen voor de eigen

ontwikkeling. Een voetbalcoach drukte het geheim van dit aspect van de samenwerking eens als volgt uit: 'Een excellente samenwerking ontstaat alleen wanneer elke speler erop uit is om in eerste instantie de ander in een goede positie te brengen.' In een organisatie de ander in een goede positie brengen, geldt voor collega's, de leiding, de portier, de koffiejuffrouw en de receptioniste. In de mate waarin een organisatie dit principe tot leven heeft gewekt, wordt een rigide stelsel van regels en afspraken minder nodig. Dit stelsel heeft echter voordat het zover is, de functie om ons van de bestaande afhankelijkheden bewust te maken en de oriëntatie op de ander in de organisatie eerst bewust te organiseren.

Verschillen tussen mensen worden niet weggepoetst of diffuus gemaakt (Lucifer) maar ook niet tot vertrekpunt voor machtsstrijd (Ahriman). De verschillen komen ongezoeten op tafel, worden niet uitgevochten, wel indringend onderzocht en uitgesproken. Op het einde daarvan komt de vraag: wat doen wij nu in het belang van onze missie en de vragen van de cliënten? De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn te allen tijde duidelijk, en vullen elkaar aan in het licht van het groter organisch geheel. Eenheid in verscheidenheid; het streven is dat de verschillen in kennis, ervaring en karakter elkaar aanvullen en versterken.

Er bestaat een eenvoudige en transparante structuur, opgezet vanuit het belang van de klant, een structuur die voldoende ruimte biedt voor het individu om de eigen talenten te kunnen ontwikkelen in het licht van het geheel, echter primair ten bate van degene(n) voor wie de organisatie werkzaam is. Iedereen draagt persoonlijke verantwoordelijkheid en is bereid verantwoording af te leggen, niet alleen over de eigen werkzaamheden maar ook over het eigen optreden in de samenwerking. De stijl van leidinggeven bevindt zich tussen basisdemocratisch (Lucifer) en autoritair (Ahriman): de adviescultuur waarbij gebruik gemaakt wordt van de inzichten en ervaring van de collega's door hen te vragen advies uit te brengen, zonder de illusie dat iedereen over alles mag meebeslissen, maar ook zonder dictatuur.

De communicatie is duidelijk wat de inhoud betreft. Bij het spreken wordt rekening gehouden met de luisteraar; bij de luisteraar is aandacht voor wat de spreker wil zeggen. De toon en het tempo van communicatie zijn van eminent belang omdat daarachter de houding, de verhouding tot de ander schuilgaat. Geweldloosheid en vergevingsgezindheid zijn hier kernbegrippen. Er is vrijheid in verbondenheid. Dit in tegenstelling tot anarchisme (Ahriman, eenzijdige benadrukking van vrijheid en onafhankelijkheid, je hebt niemand nodig) en collectiviteitsdwang (Lucifer, eenzijdige benadrukking van verbondenheid). Anders gezegd: vrijheid en liefde horen onverbreekbaar bij elkaar als twee zijden van dezelfde munt. Op eigen benen, vrijwillig de samenwerking tot een verbindend geheel maken, vanuit een buiten jezelf gelegen motief. Tevreden zijn met het leveren van een eigen en unieke bijdrage, hoe klein ook, en anderen in de gelegenheid stellen dit eveneens te doen.

Bij het christelijke gaat het om het hart, waar het gevoelsleven ontspringt, tussen de ahrimanische koele intelligentie en de luciferische, met emotie geladen wil. Deze laatste zijn echter zeker onmisbaar om de impulsen welke voortkomen uit het hart, waar de uiteindelijke christelijke inspiratiebron te vinden is, werkzaam te maken.

Tot zover een eerste aanzet van het christelijke element in een organisatie en in de samenwerking te karakteriseren. Het is zeker niet volledig; we staan nog maar aan het begin, en slechts een gezamenlijke studie en verdieping kunnen ons met dit zo wezenlijke thema stap voor stap verder brengen. Wezenlijk omdat het welzijn van degenen die van ons en van de collega's afhankelijk zijn hiermee onlosmakelijk verbonden is.

## **Antroposofisch organiseren en samenwerken**

Het antwoord op de vraag of het mogelijk is om antroposofisch samen te werken of te organiseren is ten slotte – paradoxaal genoeg – met ja zowel als met nee te beantwoorden. Zoals de antroposofische geneeskunde een uitbreiding en verruiming wil zijn van de

reguliere geneeskunde, zo geldt dit ook voor antroposofisch organiseren en samenwerken. Dat wil zeggen: zij steunt op de reguliere kennis en ervaring, maar voegt daar tegelijkertijd een nieuw element aan toe, waardoor bijvoorbeeld organisatorische ziektebeelden op een dieper niveau kunnen worden verstaan. Het antroposofische mens- en wereldbeeld is hier de 'toegevoegde waarde' die een centrale rol speelt.

Antroposofisch organiseren en samenwerken bouwt voort op de kennis van regulier organiseren en samenwerken, op de ervaringen en wetmatigheden die daar zijn gevonden en worden toegepast. Deze reguliere basis ontkennen, en alleen een alternatieve vorm van organiseren en samenwerken praktiseren, heeft destructieve gevolgen. Dat is een dilettaantisme dat vergelijkbaar is met veel van de geneeskunde uit de alternatieve hoek die vijandig staat tegenover de reguliere geneeskunde. Zo opgevat, is antroposofisch organiseren en samenwerken dezelfde onzin als antroposofisch pianostemmen of antroposofisch een auto repareren. En als ideologie zeker niet ongevaarlijk voor de organisatie en de cliënten.

De waarde van de antroposofie voor organiseren en samenwerken is dan ook gelegen in de concepten. Concepten die wortelen in de geest én op aarde, waarvan er in het voorafgaande één is uitgewerkt. Ze maken een verdiepte diagnose van ziektebeelden in de organisatie en samenwerking mogelijk. Vanuit inzichten, met behulp van deze 'wezenlijke' diagnostiek gevonden, kunnen genezende interventies worden ontdekt, en helende ingrepen uitgevoerd. De effecten hiervan zullen vruchtbaarder kunnen zijn en duurzamere resultaten tot stand kunnen brengen. Deze concepten fungeren als een 'bril' waarmee symptomen van ziektebeelden in een samenhang van lichaam, ziel en geest kunnen worden onderkend, en passende 'geneesmiddelen' kunnen worden ontwikkeld. Hierin is de grote waarde van de antroposofie voor het organiseren en samenwerken te vinden.

Artikel uit: **Motief, maandblad voor antroposofie** - nr. 60, februari 2003

© Antroposofische Vereniging in Nederland

[www.antroposofie.nl](http://www.antroposofie.nl)