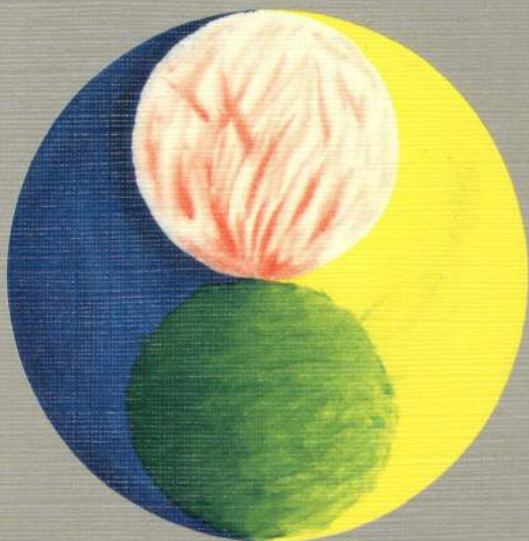


Jan Saal

SAMEN LEVEN MOET JE LEREN

Gemeenschapsvorming
als toekomst perspectief



Christofoor

Jan Saal

Samen leven moet je leren

Gemeenschapsvorming als toekomstperspectief

 Uitgeverij Christoffor, Zeist

CIP-gegevens

Saal, Jan

Samen leven moet je leren. Gemeenschapsvorming als toekomstperspectief / Jan Saal

Zeist: Christoffor

ISBN 90 6238 488 9

SISO 157.4 UDC 141.333 NUGI 663 SBO 34

Trefw.: groepsvorming / maatschappijstructuur

Omslagontwerp: Leendert Stofbergen

Omslagillustratie: Jan Saal

© Jan Saal / Uitgeverij Christoffor, Zeist 1991

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.

Inhoud

Inleiding	9
1 Algemene begrippen	13
Gezamenlijkheid	13
Groepsprocessen	14
Gemeenschap met leider	14
2 Gemeenschap zonder leider	17
Culturele leven – rechtsleven – economisch leven	19
Culturele leven	20
Rechtsleven	22
Economisch leven	25
Een ideaal als leidbeeld	27
3 Samenwerken in een gemeenschap	35
Persoonlijke ontwikkeling	35
Constellaties van mensen	36
Sociale driegeleding	36
Samenwerkingsmodellen	38
Elk levensgebied een eigen werkwijze	40
Onderscheiden van levensgebieden	42
Samenwerken en vertrouwen	43
4 Samenwerken op basis van vertrouwen	45
Relaties en vertrouwen	45
Vertrouwen als middengebied	46

Vertrouwen als proces	47
Afspraken	48
Ritmisch proces	48
Patroon van verwachtingen	49
Ten slotte	50
 5 Samenwerkingsvormen als hulpmiddel	 53
Het stichtings- of verticale principe	53
Het verenigings- of horizontale principe	54
Het ondernemings- of bewegingsprincipe	55
Ontwikkeling in een samenwerkingsvorm	56
Sociale driegeleding	58
Geldstromen	59
Onderlinge verhoudingen	60
Eigendomsrecht	61
 6 Dragen als middengebied	 65
Ideaal of behoefte	67
Noodzaak of dwang	67
Afspraak of gewoonte	68
Verdraagzaamheid – onverdraagzaamheid	69
Dragen	70
Andere polariteiten	72
Vervaardigen of verzorgen	72
Confronteren of overleggen	73
 7 Een mens ontmoet een gemeenschap	 75
Kopen als proces	76
Van doelbesef naar produktie	80
 8 Een sociaal dorp	 83
 9 Geld en informatie houden een gemeenschap bijeen	 87

Drie levensgebieden	87
Vrijheid – gelijkheid – broederschap	89
Drie geld-kwaliteiten	91
Drie informatie-kwaliteiten	93
Werkgroepen	95
 10 Een gezonde werking van geld en informatie	 99
Gezondheid	100
Biografie	101
Een normale biografie	101
Geld als ondersteuning	103
Geld als drager van de wil van mensen	105
Informatie als inhoud	106
Ten slotte	110
 11 Praktische consequenties	 113
Verwerkelijken – tot inzicht komen	113
Waken – dromen – slapen	115
Het rondje als sociaal werkend medicijn	116
Tekenoefeningen	116
Verschillen worden groter door gesprek	117
Wet van de complementaire actie	118
Vertegenwoordigen	118
Verdraagzaamheid	119
Waarnemen van de ander	119
Vrijheid – vrije uitwisseling – vrijruimte	121
Pedagogie als uitgangspunt	121
Niet weten als uitgangspunt	121
Dubbelfuncties zijn noodzakelijk	122
Ten slotte	122
 Literatuurlijst	 125

Inleiding

We realiseren ons niet altijd dat nog maar relatief weinig jaren geleden het samenleven van mensen voor het overgrote deel werd bepaald door regels en afspraken binnen de familie. Daarna kwam de invloed van het geloof, het beroep of van de woongemeenschap waartoe men behoorde. Natuurlijk zijn deze invloeden nog steeds van belang, maar toch zien we de invloed sterk afbrokkelen. Voor een groot aantal mensen betekent dit afbrokkelen vereenzaming en vervreemding. Voor anderen betekent het vrijheid, maar de eenzaamheid blijft.

Mensen die gedurende langere tijd eenzaam zijn geweest, kunnen verlangen naar de geborgenheid van een leefgemeenschap. In een dergelijke situatie kan blijken, dat een leefgemeenschap niet vanzelf ontstaat. Vaak zijn er mensen genoeg in de omgeving, maar is toch van samenleven geen sprake. In het uiteenvallen van een groot aantal huwelijken is zichtbaar dat zelfs daar waar mensen in eerste instantie van elkaar houden, het samenleven nog uiterst problematisch kan zijn. Als oorzaken hiervoor worden wel gesignaleerd:

- voortschrijdende individualisering van de mens;
- mobiliteit van de mens;
- het losser worden van familiebanden;
- verminderd gezag van wetten en conventies.

Ik denk dat het belangrijk is om bewustzijn te ontwikkelen voor tal van aspecten die samenhangen met het komen tot en in stand houden van een gemeenschap in deze tijd, om deze problemen het hoofd te kunnen bieden.

We zien de moderne mens heen en weer geslingerd worden tussen onverdragelijke eenzaamheid en onverdragelijk tesamen zijn. Bij het

woord gemeenschap ga ik in het vervolg uit van een groep mensen die een zekere gezamenlijkheid ervaren in denken en doen en tevens actief proberen om deze gezamenlijkheid vorm te geven en te beleven. In mijn werk bij de Triodosbank N.V. heb ik met veel mensen gesproken, die actief probeerden om op een nieuwe manier het samen-leven vorm te geven. Ik heb mensen zien slagen en mislukken. Tevens heb ik de afgelopen veertien jaar intensief diverse boeken van Rudolf Steiner bestudeerd, in verband met gemeenschapsvorming, sociale driegeleding en de biografie van de mens.

Dit heeft tot gevolg gehad dat ik enkele beelden heb ontwikkeld, die mij behulpzaam zijn bij het adviseren van mensen, in verband met hun levensvragen en in verband met vragen naar de inrichting van initiatieven en gemeenschappen. Deze beelden zijn verder verdicht door ze in lezingen en cursussen te verwoorden.

Gezien de vragen die ik op het gebied van gemeenschapsvorming waarneem, wil ik proberen om deze beelden te beschrijven, zodat ook anderen er kennis van kunnen nemen en van hun praktische mogelijkheden gebruik kunnen maken.

Ik pas geen literatuurverwijzingen toe, omdat het eenvoudig onmogelijk is om na te gaan wie bepaalde zinnen of gedachten ook of eerder hebben verwoord. Het gaat om de beelden als geheel, die ik zelf heb ontwikkeld, ondersteund door talloze gesprekken en geschriften.

Dit boek is geschreven voor mensen die naar gemeenschapsvorming streven en vragen hebben over aspecten ervan.

De opzet van de inhoud is erop gericht om gemeenschapsvorming in zijn algemeenheid te beschrijven steeds vanuit een ander gezichtspunt. Hierdoor kan de indruk ontstaan dat er geen logische opeenvolging van onderwerpen is aangehouden.

Door de gemeenschapsvorming in zijn algemeenheid te beschrijven, kan de lezer zijn persoonlijke situatie toetsen aan het algemene beeld en zodoende wordt hij in staat gesteld om eigen conclusies te trekken. Afhankelijk van de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkelingsfase waarin de gemeenschap zich bevindt, zullen in elke situatie andere acties gewenst zijn om de gemeenschapsvorming te ondersteunen.

Dit is geen gemakkelijk boek. Het is niet gemakkelijk om een gemeenschap te vormen evenmin om er beelden over te vormen. Dit boek is dan ook niet geschreven voor mensen die denken dat de ingewikkelde vraagstukken rond gemeenschapsvorming eenvoudig te begrijpen en op te lossen zijn. Toch denk ik dat gezond verstand voldoende is om zonder veel voorkennis het beschrevene te volgen en te begrijpen.

Ik probeer met de lezer in gesprek te komen, vandaar dat er soms verwarring kan ontstaan, met betrekking tot het gebruik van de we- en ik-vorm.

Bij beschrijvingen van levensfasen ga ik ervan uit, dat de levensloop van mannen en vrouwen van elkaar verschillen. Mijn persoonlijke ervaringen veroorzaken uiteraard een accent op de mannelijke kant.

De ideeënwereld is voor iedereen beschikbaar en ik hoop met dit boek een extra toegang tot deze wereld geopend te hebben.

1 Algemene begrippen

Gezamenlijkheid

Een groep mensen kan een zekere gezamenlijkheid bezitten, zonder dat men zich daarvan bewust is geworden. Bij voorbeeld wanneer iemand bij een auto-ongeval betrokken raakt, maakt hij deel uit van de groep mensen die als enige relatie hebben, dat ze op die dag bij een auto-ongeval betrokken zijn geraakt. Wanneer er verder niets bijzonders gebeurt, worden de mensen van deze groep zich nauwelijks van hun gezamenlijkheid bewust.

Wanneer dezelfde persoon in een ziekenhuis belandt, gaat hij deel uitmaken van de groep mensen die in dat ziekenhuis liggen of gelegen hebben. In eerste instantie zegt dat niet zoveel. Wanneer echter later via een artikel in de krant of in een gesprek iets bijzonders van dat ziekenhuis bekend wordt, weet de betrokkene: 'Hé, daar heb ik ook gelegen'.

Met betrekking tot de zaal waarop zo iemand wordt ingedeeld, zien we al meer bewustzijn ontstaan. Doordat langere tijd in zo'n zaal wordt doorgebracht en doordat wellicht vele gesprekken worden gevoerd, kan een bewustzijn van 'de groep patiënten van zaal 9 b' ontstaan.

Wanneer, wellicht door gecompliceerde verwondingen, gedurende langere tijd in zo'n zaal wordt verbleven, kunnen zich ervaringen voordoen, die een onuitwisbare indruk maken op de betrokkene, waardoor in sommige gevallen zelfs een diepgaande verandering kan optreden in visie of levenshouding. In zo'n geval is niet alleen het groepsbewustzijn gekomen maar bovendien heeft zich een groepsproces afgespeeld, dat gevolgen heeft tot ver in de toekomst.

Groepsprocessen

Wanneer een aantal mensen zich van een zekere gezamenlijkheid bewust wordt, kunnen we spreken van een groep. De processen die zich binnen een groep afspelen, kunnen zeer verschillend zijn, afhankelijk van de omstandigheden. Een groep kan een gemeenschap worden, wanneer de leden van de groep ervoor kiezen om deel uit te maken van de groep en proberen om in gezamenlijkheid een gemeenschappelijk doel te bereiken. In de huidige tijd zien we dat zo'n groep zich anders wil organiseren dan eeuwenlang gebruikelijk was.

Als voornaamste karakteristiek valt op dat in het verleden een groep altijd een duidelijke leider heeft gekend. Zo'n leider werd door de groepsleden erkend en feitelijk geaccepteerd. Hij had de macht om de leden van de groep te dirigeren, terwijl de leden van de groep niet goed konden functioneren zonder leiding.

Dit leiderschap is in de huidige tijd ernstig in problemen gekomen. Door een voortschrijdende individualisering van de mens accepteert de individuele mens steeds minder een leider, terwijl tegelijkertijd veel leiders niet meer in staat blijken te zijn om de leden van de groep te motiveren en te dirigeren. Deze veranderingen hebben verstrekkende gevolgen voor processen die noodzakelijk zijn om een groep te laten functioneren. Vooral wanneer een groep naar gemeenschapsvorming streeft.

Om deze gevolgen nauwkeuriger te kunnen beschrijven, dienen we eerst te onderzoeken welke processen zich afspelen in een gemeenschap waarin een leider aanwezig is. Vervolgens kunnen dezelfde processen onderzocht worden bij afwezigheid van de leider.

Gemeenschap met leider

Wanneer we onderzoeken waarom sommige mensen een rol als leider krijgen toebedeeld in een groep mensen, zien we dat dit vaak te maken

heeft met het kunnen verwoorden van een ideaal dat onder deze groep mensen leeft. Zo iemand kan ook tot idool worden van zo'n groep; in dat geval wordt het ideaal voornamelijk in gedachten gekoesterd. Indien een leider echter streeft naar verwerkelijking van het ideaal dat hij duidelijk voor zich ziet, zal hij proberen om de groep mensen, die hem als leider aanvaarden, te organiseren. Dan kan gemeenschappelijk aan de realisering van het ideaal worden gewerkt. Zodra deze organisatie vorm begint te krijgen en de groepsleden vrijwillig aan deze organisatie meewerken, kan van gemeenschapsvorming worden gesproken. Enkele belangrijke kenmerken zijn:

- *eenheid van doelstelling*
Dit wordt vooral bereikt doordat een persoon deze doelstelling verwoordt en de overige leden van de gemeenschap zich daarnaar richten.
- *bereidheid tot organisatie*
Hiermee bedoel ik dat de leden van de gemeenschap afzien van privé-doelstellingen en bereid zijn om deeltaken op zich te nemen.
- *sterk rechtsleven*
Opdrachten van de leider of afspraken met hem worden als relatief onaantastbaar beschouwd. Leden van de gemeenschap zijn niet geneigd deze naar eigen inzicht in te vullen of te negeren.
- *functie-bewustzijn*
Omdat functies door mensen worden vervuld in opdracht van de leider, ervaren zowel betrokkenen als ook de gemeenschap een afstraling van het leiderschap in de uitoefening van functies. Dit heeft een extra herkenning en waardering van functies tot gevolg.
- *gemeenschappelijke gebruiken*
Deze gemeenschappen kennen vaak gebruiken, of leefregels die sterk afwijken van de gebruiken buiten de gemeenschap. De leider eist in de regel een strikte naleving ervan, op straffe van uitstoting uit de gemeenschap. Dit soort gebruiken kunnen er vaak toe leiden dat een gemeenschap het stempel 'Sekte' krijgt opgedrukt.
- *werklust en opofferingsgezindheid*
De leden van de gemeenschap proberen al hun prestaties ten goede te laten komen aan de doelstelling, de leider of de gemeenschap. Ze eisen zelf weinig tegenprestaties op. Omgekeerd bestaat er een

verplichting voor alle leden om alle andere leden van de gemeenschap te verzorgen voor zover dat nodig is.

Afhankelijk van het ideaal van de gemeenschap kunnen verschillende situaties onderscheiden worden:

– *concrete prestatie*

Wanneer het ideaal betrekking heeft op een concreet uit te voeren prestatie, bij voorbeeld het bouwen van een huis of het aanleggen van een weg, valt de gemeenschap uiteen, zodra deze prestatie is verricht.

– *weinig concreet ideaal*

Wanneer het ideaal niet zo concreet is, zien we de gemeenschap meestal uiteenvallen bij het verdwijnen van de leider door bij voorbeeld overlijden.

– *samenlevingsvorm als ideaal*

Wanneer het ideaal betrekking heeft op de samenlevingsvorm zelf (bij voorbeeld bij een kloosterorde of een land), wordt de leider vervangen, doordat de oorspronkelijke leider een opvolger aanwijst of doordat via een bepaalde procedure een nieuwe leider wordt gekozen.

2 Gemeenschap zonder leider

Het is in elke gemeenschap een belangrijk vraagstuk, op welke manier de functies van een leider moeten worden waargenomen, wanneer de oorspronkelijke leider wegvalt. De meest gangbare oplossing is het aanstellen van een nieuwe leider, bij voorbeeld door:

- aanwijzing door God;
- erfopvolging;
- aristocratische rechtsopvolging;
- aanwijzing door de oorspronkelijke leider;
- verkiezing binnen een aristocratische groep;
- verkiezing door afgevaardigden;
- een groep vervult de leidersfunctie.

Door toenemende slechte ervaringen met leiders die langs deze wegen tot het leiderschap zijn gekomen, begint in deze tijd het besef door te dringen dat we het in de toekomst wel eens zonder leiderschap zouden kunnen moeten stellen, omdat de mensen ontbreken die voldoende (brede) capaciteiten bezitten om het leiderschap op een juiste wijze te vervullen. Dit wil zeggen, dat de functies die oorspronkelijk door een leider werden vervuld, nu op andere wijze vervuld moeten gaan worden. Het bewustzijn van deze realiteit is nog lang niet tot iedereen doorgedrongen en er zullen nog veel problemen ontstaan voordat deze werkelijkheid bij alle mensen zal leven.

Hoe ziet een gemeenschap eruit zonder leider? We kunnen ons dat nauwelijks voorstellen. Talloze vragen doemen op, waarvan we een deel in dit boek zullen behandelen. Wat zijn precies de functies van een leider. Welke mensen behoren eigenlijk tot een bepaalde gemeenschap? Kun je tot verschillende gemeenschappen behoren?

Mede dank zij Rudolf Steiner, de grondlegger van de antroposofie, kunnen we ons gelukkig een voorstelling maken van zo'n gemeenschap, waardoor we een begin kunnen maken met het ontdekken van allerlei aspecten die er bij te pas komen en het oefenen van vaardigheden die nodig zullen blijken te zijn.

Voordat we hier verder op in gaan wil ik hieronder een aantal aspecten noemen die met het leiderschap samenhangen zonder daarmee volledig te willen zijn:

- dragen van een ideaal (of doelstelling);
- verbeelden van het ideaal;
- verwoorden van het ideaal;
- bewustzijn van beheer van vermogen;
- aangeven van het beleid;

- opzetten van een organisatiestructuur;
- toedelen van functies;
- nemen van besluiten;
- controle op uitoefening van functies;
- instellen van codes en gebruiken;
- sanctioneren van inbreuk op codes en gebruiken;
- belonen van goed gedrag.

Wanneer de leider wegvalt, moeten deze aspecten dus door andere werkingen worden overgenomen, wil tenminste een gemeenschap blijven voortbestaan. In het hiernavolgende ga ik daar verder op in.

Wanneer we onbevangen naar de hierboven genoemde aspecten kijken, kan ons opvallen dat:

1. de uitvoering van taken en het ondergaan van de consequenties daarvan niet in het rijtje zijn opgenomen;
2. de aspecten in twee soorten zijn te verdelen: a) aspecten die met een zekere inhoudelijkheid samenhangen (de eerste vijf) en b) aspecten die met rechten en plichten samenhangen (de overige zes).

Deze fenomenen geven een opmerkelijke associatie met de wijze waarop Rudolf Steiner het maatschappelijk leven heeft onderverdeeld, namelijk in:

- cultureel leven;
- rechtsleven;
- economisch leven.

Het is inderdaad zo dat in de huidige tijd zich een gigantische omwenteling in het maatschappelijk leven voltrekt, die duidelijk is aangezet bij de Franse revolutie en waarvan tot ver in de toekomst de consequenties zullen doorwerken.

In het verleden, de tijd van de door personen geleide gemeenschappen, was er sprake van drie soorten mensen:

- de leiders;
- degenen die geleid werden;
- de functionarissen.

We kunnen dit terugvinden in allerlei literatuur, waarin de standen-maatschappij werd beschreven.

In de toekomst zullen deze verschillen wegvallen. Rudolf Steiner geeft aan, dat de mens als sociaal wezen niet verder zal kunnen leven, wanneer daarvoor in de plaats niet drie levensgebieden komen, waar alle mensen aan deel kunnen nemen: het culturele leven, het rechtsleven en het economisch leven.

Culturele leven – rechtsleven – economisch leven

Zoals in het verleden de verschillende mensen verschillend behandeld moesten worden, zullen in de toekomst deze verschillende levensgebieden verschillend behandeld moeten worden, wil het maatschappelijk leven gezond kunnen voortgaan.

In het verleden werd bij decreet bepaald welke behandeling van mensen

verplicht was. Dit is uiteraard niet mogelijk in verband met de behandeling van de levensgebieden, omdat de leider dan ontbreekt. Ervaring en onderzoek moeten tot de inzichten leiden die ons kunnen aangeven wat de eigen aard van elk levensgebied is en welke wijze van samenwerken noodzakelijk is om tot resultaten in elk levensgebied te komen.

Het zal blijken dat gemeenschapsvorming voor een belangrijk deel bestaat uit het vormgeven van deze drie levensgebieden, met als resultaat dat elke mens, door aan deze levensgebieden een bijdrage te leveren, in staat zal zijn om tot levensvervulling te komen.

Het hierna volgende moet dan ook als aanzet worden gezien. Het is een pogen om een aantal ervaringen en inzichten zodanig te beschrijven dat anderen deze als instrument kunnen gebruiken wanneer ze naar eigen goeddunken in hun eigen gemeenschap aan het vormgeven van de drie levensgebieden werken.

In eerste instantie gaat het om het herkennen van de levensgebieden. Daarna kunnen we ze meer nauwkeurig bestuderen en de wetmatigheden beschrijven die in elk werkgebied optreden. Ten slotte kunnen we proberen om in de gemeenschap waarin we leven de gebieden zo in te richten dat de wetmatigheden zich vrij kunnen ontplooien.

Het culturele leven

Dit is het gebied van het verbeelden, verwoorden, vertolken, vertalen en vertellen. Het gebied waar inzichten ontstaan, idealen en ideeën worden gevormd en ervaringen worden weergegeven. Wanneer een groep mensen in dit gebied werkzaam is, zien we steeds weer een bepaalde wijze van samenwerken ontstaan. Een of enkele personen zijn actief en de rest van de groep is uiterlijk passief. Een persoon krijgt de ruimte om zich uit te spreken en de anderen proberen dat uitgesprokene in zich op te nemen. Wanneer dit proces daadwerkelijk functioneert, ontstaat daarbij begrip en inzicht. Ideeën veranderen, vragen worden beantwoord en plannen worden ontwikkeld.

In een groep mensen die een gemeenschap willen vormen is het van groot belang, dat dit proces zich op geregelde tijdstippen afspeelt. Niet alleen om alle leden van de groep bekend te maken met de idealen, plannen, ideeën en ervaringen die in de gemeenschap leven maar ook omdat in deze processen gemeenschapsvormende krachten verborgen liggen.

Deze krachten kunnen als volgt worden geformuleerd:

*Een gemeenschappelijk beleefde waarheid werkt
als een gemeenschapsvormende kracht.*

Zo'n gemeenschapsvormende kracht is een geheimzinnige kracht die in het gevoelsleven optreedt, op een later tijdstip dan de situatie die zo'n kracht veroorzaakt. Wanneer een groep mensen een waarheid hoort verkondigen die gemeenschappelijk als zodanig wordt herkend, zullen de leden van de groep deze waarheid als iets gemeenschappelijks in hun herinnering meedragen, op basis waarvan later herkenning en groepsgevoel kan optreden. Op basis van dit gevoel worden heel wat reünies van schoolklassen georganiseerd.

Er kan nog op gewezen worden dat ervaringen en geesteswetenschappelijke inhouden een hoog waarheidsgehalte bezitten. Vandaar dat het belangrijk is om vanuit het oogpunt van gemeenschapsvorming regelmatig met de gehele groep te spreken over ervaringen en geesteswetenschappelijke inhouden. Met geesteswetenschappelijke inhouden bedoelen we hier beschrijvingen van de geestelijke wereld, die door geesteswetenschappelijk onderzoek zijn gevonden, zoals uitvoerig beschreven in de boeken en geschriften van Rudolf Steiner.

Wanneer een gemeenschap geen leider heeft, en er wordt gesproken over het ideaal dat men als gemeenschap wil nastreven, dan blijkt, dat niemand dat beeld exact verwoorden kan, maar dat het beeld meer tussen de mensen ontstaat, wanneer elk lid in vrijheid zijn bijdrage aan het totale beeld kan verwoorden.

In deze situatie kan het zogenaamde 'rondje' als instrument dienen om ieder de gelegenheid te geven zijn bijdrage aan het totaalbeeld te verwoorden. (Een 'rondje' wil zeggen dat alle leden van de groep

achtereenvolgens de gelegenheid krijgen om hun zegje te doen).

Een gemeenschappelijk ideaal heeft uiteraard een gemeenschapsvormende werking. Het herkennen echter van het gemeenschappelijke in de persoonlijke idealen van de groepsleden is niet altijd zo eenvoudig. Toch zal blijken, dat wanneer mensen gevraagd wordt om hun visie op het ideaal van de gemeenschap te geven, men al snel in staat is om zich bovenpersoonlijk op te stellen. Dit beschrijven van het ideaal van de gemeenschap dient ritmisch (bij voorbeeld minimaal eenmaal per jaar) gedaan te worden, wil men niet met verouderde beelden blijven werken. Op basis van het totaalbeeld dat kan ontstaan, kunnen mensen of groepjes hun activiteiten op het geheel afstemmen.

Ten slotte is het goed om bewustzijn te ontwikkelen voor het feit dat het culturele leven zich niet alleen in groepsprocessen afspeelt. Het lezen van een boek of simpel na- voor- of overdenken van iets, zijn activiteiten in het culturele leven. Echter, buiten de groep roepen deze activiteiten geen gemeenschapsvormende krachten op. Zij vormen daarentegen wel de bodem waarop de groepsprocessen zich kunnen ontplooiën.

Het rechtsleven

Dit is het gebied waarin rechten en plichten worden geformuleerd en gecontroleerd. Hier worden afspraken gemaakt, wetten aangenomen en statuten vastgesteld. Relaties tussen mensen onderling of tussen individu(en) en gemeenschap worden beschreven en procedures worden overeengekomen of gecontroleerd.

Wanneer een groep in dit levensgebied werkzaam is, zien we een totaal andere manier van samenwerken ontstaan dan beschreven bij het culturele leven. In dit gebied is het gemeenschappelijk beeld uitgangspunt en gaat het over oordeelsvorming, formulering van voorstellen en besluitvorming. In de methode van samenwerking komt dit tot

uitdrukking in 'hoor en wederhoor', oordeelsvormingsprocedure (rondje), omschrijving van alternatieve mogelijkheden en besluitvormingsprocedure.

Wanneer dit proces werkelijk functioneert, resulteert het in afspraken, regels, wetten, statuten en besluiten die de groep bindt aan haar leden of aan mensen of instanties buiten de groep. In het algemeen gezegd ontstaan rechten en plichten.

Ons dagelijks leven is doortrokken van afspraken, rechten en plichten. Toch zijn we ons niet altijd bewust hoe deze tot stand komen en waarom deze voor ons gelden. Als kind krijgen we een aantal voorstellingen mee met betrekking tot 'hoe het hoort'. We zijn geneigd om deze voorstellingen vast te houden en ons ernaar te gedragen, zolang we bij de familie willen horen.

Een breuk met de familie kan tot ontreddeiding leiden, omdat deze voorstellingen niet meer van toepassing blijken in andere groepen waarmee we contact maken. Zonder gewoonten en gebruiken missen we het gevoel van geborgenheid. Een mens heeft er behoefte aan om te weten met welk gedrag hij zich aan de groep conformeert en met welk gedrag hij rebelleert.

Wanneer de afkomst van de leden van een groep divers is (heel gebruikelijk in deze tijd) kan een sterke behoefte ontstaan om een aantal afspraken te maken over 'normaal gedrag'. Te weinig afspraken geeft onzekerheid te veel afspraken geeft onvrijheid.

We zien dat deze afspraken de verhouding bepalen tussen het individu en de gemeenschap. Ieder mens die de afspraken kent en zich eraan houdt hoort in principe bij de gemeenschap en diegene die ze niet kent of zich er niet aan houdt hoort er in principe niet bij.

Gemeenschappelijke gebruiken en gewoonten hebben een gemeenschapsvormende werking via het rechtsleven.

Zo helder en eenduidig het rechtsleven in een gemeenschap met leider kan zijn, zo troebel en veelzijdig kan dit leven in een gemeenschap zonder leider zijn: met als gevolg dat vrijwel alle leden van zo'n gemeenschap streven naar helderheid. Dit streven naar helderheid zal

zich echter in eerste instantie richten op eigen rechten en plichten vanuit de eigen positie.

Door regelmatig met elkaar te spreken over ieders rechten en plichten, over procedures, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, kan bij een ieder geleidelijk de mogelijkheid ontstaan zich te verplaatsen in de positie van iemand anders.

Het ontwikkelen van deze vaardigheid is van levensbelang voor de ont-plooiing van een gezond rechtsleven in een gemeenschap op basis van gelijkheid.

Een volgend belangrijk aspect van het rechtsleven is het onderscheid tussen oordeelsvorming en besluitvorming. Deze twee activiteiten staan min of meer polair tegenover elkaar. Oordeelsvorming kan gezien worden als het einde van een beeldvormend proces, terwijl besluitvor-ming meer het begin is van een realiseringsproces. Oordeelsvorming komt via woorden tot stand en na de besluitvorming zijn daden vereist die de realisering effectueren. Mensen met inzichten zijn belangrijk in het beeldvormende proces en mensen met capaciteiten voor het realiseringsproces.

Met ons gevoel proberen we af te wegen of de voorgestelde besluiten in verhouding zijn met de beschreven situatie.

We kunnen ons afvragen hoe deze polaire processen in het rechtsleven bij elkaar kunnen komen. Het blijkt dat een '*voorstel*' een verbindende functie heeft. Aan de ene kant kennen we een samenvatting als voorstelling van zaken waarmee de beeldvorming kan worden afgesloten. Via het herformuleren van zo'n samenvatting tot deze ieders instemming heeft (democratie) vindt de afsluiting plaats van het beeldvormende proces. Wanneer vervolgens initiatiefnemers met voorstellen komen ter oplossing van de in de samenvatting verwoorde problemen, kan onderzocht worden of er bezwaren tegen de voorgestel-de activiteiten bestaan. Zo ja, dan kan via herformulering van deze voorstellen getracht worden aan bezwaren tegemoet te komen. Zodra geen onoverkomelijke bezwaren meer aanwezig zijn (sociocratie) kan met de effectuering van het voorstel worden begonnen en krijgen daarmee de initiatiefnemers mandaat.

Het economisch leven

Dit is het gebied van productie, distributie en consumptie. Het gebied waar **gedaan** wordt. Het is het gebied waar waarden ontstaan en waarden vergaan.

Wanneer een groep mensen in dit gebied werkzaam is, wordt er in de regel weinig gesproken en handelt men complementair. Dit wil zeggen dat elk mens iets anders doet maar dat de daden op elkaar zijn afgestemd, zodat door het gezamenlijk handelen waardevolle prestaties kunnen ontstaan.

Vooral bij het economisch leven is duidelijk een interne kant te onderscheiden van een externe kant. De interne economie heeft te maken met een veelheid van taken die verricht moeten worden om de eigen gemeenschap te onderhouden, te voeden en te huisvesten. De externe economie heeft betrekking op prestaties die geleverd worden ten behoeve van mensen en groepen buiten de gemeenschap. Deze laatste prestaties zijn normaal gesproken sterk onderhevig aan arbeidsdeling, hetgeen wil zeggen dat ze gespecialiseerd zijn en eenzijdig. Dit in tegenstelling tot de interne economie die normaal gesproken veel, weinig gespecialiseerde, veelkleurige taken omvat, zoals koken, wassen verzorgen, en dergelijke.

In het economisch leven worden de beste produktieresultaten behaald, wanneer de aanwezige taken worden vervuld door vaardige mensen. Doordat vaardigheden gespreid aanwezig zijn onder mensen die een gemeenschap vormen en doordat een vaardige mens vrijruimte (een werkplaats) nodig heeft om zijn vaardigheden te kunnen toepassen, zien we dat organisatiestructuren in het leven worden geroepen waarin personen een zekere vrijruimte krijgen toegemeten, naast bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De complexiteit van dit geheel neemt verder toe doordat vaardigheden dynamische grootheden zijn. Zij worden ontwikkeld, toegepast en omgevormd. Hierdoor wordt het noodzakelijk om de hierboven aangeduide organisatiestructuur dynamisch te laten mee-bewegen met de veranderingen die zich voordoen (rechtsleven).

De andere kant van het economisch leven is de consumptie oftewel het gebruik of verbruik van goederen en diensten. Doordat normaal gesproken de beschikbaarheid van goederen en diensten beperkt is, is het noodzakelijk om deze spaarzaam onder de behoeftigen te verdelen. Omdat zowel de behoeften als ook de beschikbaarheid vrij snel kunnen fluctueren, is een zeer levendige organisatie vereist om de verdeling tot stand te brengen.

Resumerend kunnen we stellen dat in het economisch leven steeds terugkomende verdeelvragen opgelost dienen te worden, namelijk verdeling van:

- taken
- ruimte
- bevoegdheden
- verantwoordelijkheden
- mogelijkheden
- werkzaamheden
- opbrengsten
- produkten
- diensten

De wisselende ritmes en de wisselende omstandigheden maken een levendige onderlinge interesse en betrokkenheid van de groepsleden noodzakelijk, naast een streven om broederlijk deel te nemen en bij te dragen aan het geheel. Ook in het economisch leven kan een gemeenschapsvormende kracht worden opgemerkt, en wel:

Door het gezamenlijk verrichten van een prestatie.

Door op de voorgaande wijze de drie levensgebieden te karakteriseren kan ons opvallen dat ze duidelijk verschillend geaard zijn. We kunnen op zoek gaan naar de wetmatigheden binnen elk gebied. Wanneer we in staat zijn om deze te ontdekken en te respecteren, kan elk levensgebied zich ontwikkelen, en daarmee kan de mens zich ten volle ontplooien.

Kort samengevat nogmaals de drie levensgebieden:

Cultureel leven

Inzichten, idealen en ideeën die langzaam ontwikkeld zijn, overdragen op mensen die om deze inhouden vragen, waardoor ze op hun beurt in staat zijn om inzichten, idealen en ideeën te ontwikkelen.

Rechtsleven

In een proces van beeldvorming – oordeelsvorming – besluitvorming – uitvoering, wordt in het rechtsleven de beeldvorming afgesloten met een samenvatting. Deze samenvatting wordt met een gemeenschappelijk oordeel als juist gekenmerkt.

Via een initiatiefvoorstel wordt een besluitvormingsproces op gang gebracht, waarbij alle betrokkenen 'geen overwegende bezwaren' dienen aan te geven, alvorens de uitvoering kan worden gestart. In een voorstel kunnen functies, procedures, rechten en plichten worden beschreven.

Economisch leven

Vaardige mensen met bevoegdheden, verantwoordelijkheden, gereedschap, materiaal en vrijruimte gaan in op de snel wisselende behoefte van medemensen. In de bevrediging van deze behoeften vinden producenten tevens een toetssteen voor hun inzichten, die met ervaringen worden verrijkt.

Een ideaal als leidbeeld

Het is een hele omschakeling om van een ideale leider over te stappen op een ideaal als leidbeeld. Bij een ideale leider hoeven we innerlijk weinig activiteit te ontplooiën. Het aangrijpen van een ideaal daarentegen vraagt juist om een grote innerlijke activiteit. We vragen ons niet elke dag af hoe een mens tot een ideaal komt. Toch is dit een uiterst

belangrijke vraag in een tijd dat geen leider aanwezig is die voldoende inspireert of commandeert.

Het aangrijpen van een ideaal kent een aantal stappen, die juist in een gemeenschap van mensen alle van belang zijn. Het is interessant dat bij een 'normale' ontwikkeling van een mens deze stappen samenhangen met bepaalde levensfasen en dat de levensfasen van de ene mens complementair kunnen zijn aan die van een ander, waarmee een verband zichtbaar wordt tussen het leven van een mens en het leven in een gemeenschap.

In elke levensfase worden bepaalde accenten gelegd, hetgeen niet wil zeggen dat geen kwaliteiten van andere levensfasen zichtbaar zouden kunnen zijn. Schematisch zou men dit als volgt kunnen weergeven:

1 nabootsing	0 – 7	kind – omgeving
2 volgen van autoriteit	7 – 14	kind – ouders
3 ontwikkelen van begrip	14 – 21	kind – leraar
4 zelfstandig uitvoeren van opdracht	21 – 28	baas – knecht
5 helpen medemens	28 – 35	vrijwilliger – initiatief
6 tot inzicht komen in de wereld	33	mens – geestelijke wereld
7 formuleren van ideaal	35 – 42	mens – ideeënwereld
8 realiseren ideaal	42 – 49	mens – levenswereld
9 verwerken van ervaringen	49 – 56	mens – fysieke wereld
10 overdragen van essentie	56 – 63	mens – biografie
11 onthechting	63 en ouder	verbreken van relaties

Normaal gesproken worden niet alle fasen in dezelfde groep van mensen doorgemaakt:

- fase 1 tot en met 3 worden meestal in het gezin doorgemaakt;
- fase 4 tot en met 6 meestal bij een werkgever. Het is echter niet

ongebruikelijk om enkele malen van werkgever te wisselen of bij één werkgever van functie. Van knecht kan men baas worden;

- fase 7 tot en met 10 is er vooral sprake van een gemeenschap waarbij men zich wil aansluiten. Dit is vaak een werkgemeenschap maar kan ook een levensgemeenschap zijn;
- in fase 11 blijft veelal alleen de levensgemeenschap over, veelal gecombineerd met een religieuze achtergrond.

Het herkennen van de levensfasen kan bemoeilijkt worden doordat bij het binnentreden in een nieuwe gemeenschap de eerste fasen versneld opnieuw optreden. Wanneer iemand een gemeenschap verlaat geldt dit in zekere zin voor de latere fasen.

We kunnen ons afvragen welke eisen aan de omgeving worden gesteld, wil deze omgeving positief inwerken op de ontwikkeling van een persoon in een bepaalde fase.

Wat kan iemand nabootsen in **fase 1**? Degene die nabootst kan dan zelf nog geen onderscheid maken tussen goed en kwaad. Het is dus een opgave voor een gemeenschap om zo'n persoon het goede voor te leven. Het ideaal van betrokkenen is: Het zo nauwkeurig mogelijke nabootsen van hetgeen hem wordt voorgedaan.

Wanneer iemand een autoriteit volgt, in **fase 2**, dan heeft deze autoriteit de verantwoordelijkheid voor hetgeen de betrokkene doet. Het is voor de autoriteit dus van belang om dit autoriteitsprincipe goed te gebruiken en niet ten eigen bate. Het ideaal van betrokkenen is in deze fase: Het gehoorzamen van een autoriteit.

Bij het ontwikkelen van begrip, **fase 3**, gaat het vooral om eerlijkheid, openheid en logisch denken. Het vraagt van de gemeenschap heldere gedachten en weten waarom iets moet gebeuren. Het ideaal van betrokkene is daarbij zelf de logica in te leren zien.

Wanneer in **fase 4** het ideaal kan zijn zelfstandig een opdracht uit te voeren, moet er wel iemand zijn die de opdracht kan geven. Een persoon in fase 4 vraagt dus om de 'baas - knecht'-verhouding, als

knecht. Niet als blijvende situatie maar als leerschool. Later kan hij zelf baas worden in deze fase, door bij voorbeeld een hulp aan te nemen. Het ideaal van betrokkene is in deze fase: zelfstandig tot een goed resultaat komen bij het uitvoeren van een opdracht.

In **fase 5** begint betrokkene zelfstandig verantwoordelijkheid te dragen voor de organisatie. Van werknemer wordt hij medewerker of chef. Het gaat nu niet alleen meer om het werk maar ook om de arbeidsomstandigheden, arbeidsvreugde en andere zaken. Naast de puur zakelijke interesses, kunnen nu ook de intermenselijke interesses zich goed ontplooiën, waardoor het helpen van de medemens tot ideaal gekozen kan worden. Dit kan dan resulteren in vrijwilligerswerk bij een initiatief, dat een ideaal nastreeft.

Door al de voorgaande activiteiten, kan een mens tot bepaalde inzichten komen (**fase 6**). Een inzicht is iets dat voor de betrokkene een absolute waarheidskwaliteit heeft. Kennis, ervaring en logica vallen samen. Het ontdekken van dit inzicht en het formuleren daarvan is in deze levensfase tot ideaal gekozen. Deze waarheid kan eenzijdig zijn, maar door de kracht van het inzicht, kan zij een basis vormen voor het leven.

Vanuit inzicht daarna een ideaal kiezen, is een volgende fase, **fase 7**. Zodra dat gebeurd is, beginnen ideeën op te borrelen, het begin van plannen ter realisering van het ideaal.

Het klinkt misschien wat vreemd, maar deze fase vraagt om problemen. Een ideaal is natuurlijk alleen zinvol, wanneer er werkelijk maatschappelijke problemen zijn die erom smeken opgelost te worden.

Gelukkig hoeven we meestal geen problemen te scheppen, omdat ze zich vanzelf in voldoende mate voordoen. Wel is het belangrijk dat de gemeenschap er oog voor heeft, dat het formuleren van idealen en inzichten niet in korte tijd kan geschieden. Door formuleren en herformuleren wordt veel aan kwaliteit gewonnen. In deze fase zijn discussie en studiegroepen van groot belang, naast het meewerken aan cursussen en lezingen.

In **fase 8** gaat de mens zijn ideaal realiseren en wordt daarmee ondernemer. Dit wil zeggen dat hij zelf verantwoordelijkheid draagt

voor alles wat hij doet en daarop ook aanspreekbaar is. Tevens is hij aansprakelijk voor de gevolgen van zijn daden. Dit ondernemerschap is dus breder bedoeld dan het gangbare meer beperkte begrip 'ondernemer'.

Ondernemers hebben vrijruimte nodig, een werkplaats, gereedschap, machines, materialen en klanten. Er zijn investeringen noodzakelijk. Dit kan ook gezegd worden van een huisvrouw die ondernemend in haar gezin staat. Bij goede resultaten worden er echter ook winsten gemaakt.

Een maatschappij op kapitalistische grondslag heeft alle kenmerken van een gemeenschap waarin de ondernemer gedijt, al wordt het ondernemerschap daarin meestal te commercieel opgepakt.

De grenzen waarbinnen zich een en ander af kan spelen, zijn belangrijk. Te ruime grenzen geeft wildgroei, vervuiling e.d. Te krappe grenzen vermoorden het ondernemerschap.

Wanneer fase 8 goed is doorlopen, groeit de ondernemer en komt hij meestal vanzelf terecht in een organiserende functie (**fase 9**). Hij hoeft het niet allemaal meer zelf te doen. Hij kan goed organiseren, omdat hij zelf precies uit ervaring weet wat zoal de problemen zijn. Tevens krijgt hij daarbij de gelegenheid om ervaringen te overdenken en die gevolgen van zijn activiteiten te overzien, die iets verder af liggen van het directe resultaat. Hij kan het zelfs als ideaal oppakken om dergelijke gevolgen op te sporen en zo na te gaan of ook in tweede instantie zijn werk kwalitatief in orde is.

Deze fase vraagt overleg tussen ondernemers en klanten en een zogenaamd associatief bewustzijn, hetgeen wil zeggen dat mensen op zoek gaan naar het effect van hun daden in de gehele gemeenschap. Zij interesseren zich voor het geheel. De omgeving moet namelijk bereid en in staat zijn om deze diepere gevolgen van hetgeen de ondernemer levert terug te melden.

In **fase 10** heeft de geslaagde ondernemer zijn schapjes op het droge. Hij hoeft niet echt meer te werken omdat hij, vooral in de voorgaande levensfase, voldoende vermogen heeft vergaard en (door opbrengsten uit beleggingen bij voorbeeld) voldoende inkomen krijgt. Dan kan tot

ideaal gekozen worden om verworven inzichten en opgedane ervaringen aan anderen over te dragen, voor zover deze door anderen nuttig worden geacht. Wanneer de omgeving dan echter geen behoefte aan deze gegevens heeft, kan deze fase in een desillusie eindigen. Wanneer dit laatste het geval is, wordt een vloeiende overgang gevonden naar fase 11.

De noodzakelijke onthechting, kan ook als ideaal worden opgepakt, waarbij vragen ontstaan omtrent schenkgeldprocessen, erfpacht en vermogensoverdracht.

Ook in deze levensfase is de vraag aan de orde in hoeverre de omgeving behoefte heeft aan de goed bedoelde inmenging van deze mensen. Maar al te vaak wil men alleen hun geld zonder goede raad.

Wanneer we het bovenstaande onbevangen op ons laten inwerken, kan ons opvallen dat er een *complementaire relatie* tussen verschillende fasen aanwezig is:

- zo past de behoefte aan nabootsing en daarmee van een goed voorbeeld (fase 1) heel goed bij het streven naar een optimaal resultaat (fase 4);
- het volgen van een autoriteit (fase 2) past wonderwel bij het streven naar verantwoordelijkheid in fase 5;
- ontwikkelen van begrip (fase 3) is complementair aan het tot inzicht komen en het formuleren van waarheden (fase 6);
- het zelfstandig uitvoeren van een opdracht (fase 4) vraagt om motivatie, die aangedragen kan worden via het formuleren van een ideaal (fase 7);
- het als vrijwilliger helpen bij een initiatief (fase 5) past complementair bij het realiseren van een ideaal als ondernemer in fase 8;
- het verwerken van ervaringen (fase 9) kan goed inwerken op het tot inzicht komen in fase 6;
- het overdragen van de essentie (fase 10) kan een bijdrage leveren aan het formuleren van het ideaal in fase 7;
- ten slotte kunnen de schenkprocessen van fase 11 de ondernemer van fase 8 uitstekend van pas komen.

Kortom met een interval van drie fasen, sluiten alle fasen complementair op elkaar aan, in een zodanige verhouding dat de latere fase produceert waar de eerdere fase behoefte aan heeft. Een uiterst belangrijke ontdekking in verband met gemeenschapsvorming. Hierdoor wordt het mogelijk om de opgave van de ene persoon aan te laten sluiten bij de benodigde omgeving van een andere persoon.

Wanneer deze complementariteit in een gemeenschap goed wordt verzorgd, zal een toename ontstaan in het gevoel 'zinnig bezig te zijn'. Diegenen die aan hun opgave werken kunnen ervaren dat ze met hun werk positieve omstandigheden voor anderen creëren. Tevens ontstaat een positief gevoel, omdat anderen hun omstandigheden voor dit werken optimaal hebben aangepast.

3 Samenwerken in een gemeenschap

Elke initiatiefnemer wordt ermee geconfronteerd dat hij of zij zal moeten samenwerken met andere mensen om tot realisatie van een gemeenschap te kunnen komen. Deze eenvoudige constatering is niet voldoende om een vruchtbare samenwerking tot stand te brengen. In de praktijk blijkt dit samenwerken steeds minder vanzelfsprekend te zijn. Enthousiaste mensen met goede wil gaan gezamenlijk aan de slag en hebben soms binnen korte tijd aanzienlijke problemen.

Hieronder volgen enkele gezichtspunten, die bij het samenwerken een belangrijke rol kunnen spelen en wellicht wat meer inzicht geven in deze complexe materie.

Persoonlijke ontwikkeling

Wanneer we de levensloop van een mens nagaan, wordt het al snel duidelijk dat in de verschillende levensfasen de mens anders in het leven staat en daarmee ook anders zal moeten samenwerken met zijn medemens. In het vorige hoofdstuk zijn we uitgebreid op deze levensfasen ingegaan. Hieronder benaderen we ze vanuit een ander gezichtspunt.

Een baby is in het geheel niet in staat om zichzelf te verzorgen en zal dus verzorgd moeten worden. De meest plezierige houding van de baby voor de medemens zal dan gelatenheid en vrolijkheid zijn, en die van de verzorger liefde en zorgzaamheid. Zo wordt het voor de medemens plezierig om deze jonge mens te verzorgen.

Wanneer een kind opgroeit, ontstaat een lange periode van opvoeding. Door gezag en luisterbereidheid op een gepaste wijze te verdelen tussen

opvoeder en kind, zal een vruchtbare samenwerking ontstaan. Geleidelijk groeit een kind naar de volwassenheid. Bij deze levensfase hoort een zekere zelfstandigheid en begint ook een zekere verantwoordelijkheid en zelfopvoeding. Deze verantwoordelijkheid kan groeien, waardoor verantwoordelijkheid gedragen kan worden voor meer zaken en/of mensen. In deze fase van het leven is een zekere gelijkwaardigheid tussen mensen noodzakelijk om vruchtbaar te kunnen samenwerken. In de laatste levensfase, wanneer een mens oud wordt, kan een goede samenwerking tot stand komen wanneer de oudere mens een zekere wijsheid ten toon spreidt en de jonge mens een zekere eerbied voor de oudere kan opbrengen.

Constellaties van mensen

Hetgeen hiervoor geschreven is in verband met de menselijke levensloop kan in zijn algemeenheid juist zijn, toch wil dat niet zeggen dat daarmee voldoende gezichtspunten voor samenwerking zijn aangereikt. Het blijkt dat mensen zich heel anders kunnen gaan gedragen wanneer de groep mensen waarin ze zich bewegen verandert en ook wanneer de onderlinge afspraken en verhoudingen veranderen.

Mensen kunnen zich in een gezin heel anders gedragen dan op hun werk. Wanneer iemand promoveert kan zijn gedrag ineens veranderen. Een nieuwe collega verandert de sfeer op een afdeling.

Hoewel deze zaken ons soms onbegrijpelijk voorkomen, zijn wetmatigheden aan te geven die tot begrip kunnen leiden en daarmee instrument kunnen worden om de gewenste samenwerking te realiseren.

Sociale driegeleding

In het voorgaande hebben wij de sociale driegeleding reeds vanuit verschillende gezichtspunten benaderd. Voor de samenwerking van mensen blijkt het in deze tijd noodzakelijk te zijn om in het maatschap-

pelijk functioneren in die drie levensgebieden te onderscheiden. Hieronder nogmaals in het kort de karakteristieken van de drie levensgebieden:

Cultureel leven

In dit levensgebied werken mensen samen op zodanige wijze, dat idealen en ideeën in mensen wakker kunnen worden. Zij ontwikkelen zich en komen tot inzichten en vaardigheden. We zien een proces zich afspelen waarbij vragen en antwoorden een belangrijke rol spelen naast het uitwisselen en het opdoen van ervaringen. Wanneer mensen zich vrij voelen komen ze in dit gebied tot de beste prestaties.

Rechtsleven

In dit levensgebied werken mensen samen op zodanige wijze, dat ze tot goede afspraken kunnen komen. Afhankelijk van de werkingstijd van deze afspraken en afhankelijk van de groepen mensen die erbij betrokken zijn, worden het ook wel statuten, reglementen, voorschriften of wetten genoemd. We zien hoe zich een proces afspeelt waarbij de afspraken worden geformuleerd en waarbij de betrokkenen zich accoord verklaren.

In de loop van de tijd wordt de werking en de naleving van de afspraken gecontroleerd. Wanneer ze niet meer overeenstemmen met ons rechtsgevoel worden ze niet meer van toepassing verklaard of veranderd. Wanneer mensen zich mondig en aan elkaar gelijk voelen, kunnen ze in dit levensgebied gezond en vruchtbaar met elkaar omgaan.

Economisch leven

In dit levensgebied werken de mensen voor elkaar. De produktie zorgt voor (zinnige) produkten. De handel zorgt voor het vervoer en de consumptie zorgt voor het verbruik.

Tijdens dit proces dienen produktie en verbruik op elkaar afgestemd te blijven evenals de waardering (marktprijs) en de kosten (kostprijs). De vaardige mensen hebben grondstoffen, hulpmiddelen en vrijruimte nodig om hun waarde-vormende arbeid te kunnen uitleven. De behoef-

tige mensen hebben produkten nodig om hun behoeften te vervullen. Wanneer in dit levensgebied broederschap heerst, kunnen mensen optimaal functioneren.

Samenwerkingsmodellen

Er zijn in de wereld verschillende samenwerkingsmodellen ontwikkeld, die eigen karakteristieken bezitten.

Wanneer we in de huidige tijd één van deze modellen van toepassing verklaren op *alle* menselijke samenwerking, ontstaat steeds weer een ongezonde maatschappelijke situatie.

We zullen hieronder eerst in het kort deze modellen karakteriseren.

Aristocratie of autoriteitsprincipe

Wanneer we teruggaan in de geschiedenis vinden we dit samenwerkingsmodel overal terug. Ook in de huidige maatschappij komt het nog veel voor. De belangrijkste karakteristiek van dit model is dat er een zekere hiërarchische opbouw in de maatschappij erkend wordt, waardoor de ene mens meer te zeggen heeft dan de andere. Via bepaalde procedures (erfrecht – examen – keuze – machtsstrijd) kunnen mensen op een bepaalde plaats terecht komen of ook weer hun positie kwijt raken. Hun positie is bepalend voor hun rechten en plichten.

Democratie of mondigheidsprincipe

Dit model is vrij recent in de geschiedenis ontwikkeld als samenwerkingsmodel voor alle mensen. Op talloze plaatsen in de wereld wordt nog gestreden om het recht van democratie. Karakteristiek voor dit model is het proces waarlangs een oordeel tot stand komt. Wanneer binnen een groep mensen een zekere meerderheid zich vóór een voorstel uitspreekt, wordt aangenomen dat dit voorstel ook uitgevoerd dient te worden. Oordeelsvorming en besluitvorming vloeien in elkaar over. Aan het oordeelsvormingsproces gaat een beeldvormingsproces

vooraf, waarin alle deelnemers gelegenheid krijgen om hun visie te presenteren. De groep als zodanig komt meestal via een proces met aristocratische kenmerken tot stand.

Dit wil zeggen dat de positie van de groep bepalend is voor hun rechten en plichten, bij voorbeeld de Tweede kamer en de Eerste kamer in het Nederlandse staatsbestel.

Sociocratie of initiatieprincipe

Dit samenwerkingsmodel mag gerust als nieuw worden gekarakteriseerd. In kleine groepen is men experimenteel de waarde en de mogelijkheden van dit model aan het uitproberen. Er bestaat een Stichting Sociocratisch Centrum in Rotterdam die informatie over het model en de experimenten verspreidt.

Kenmerkend voor dit samenwerkingsmodel zijn zowel het proces waarlangs groepsvorming tot stand komt als het proces waarlangs besluitvorming tot stand komt.

De besluitvorming gaat als volgt:

een voorstel mag worden uitgevoerd, wanneer

- a) dit voorstel wordt ingediend door diegenen die verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering en
- b) geen belangrijke, onoverkomelijke, bezwaren tegen het voorstel worden ingebracht. Dus geen stemmingsprocedure maar een onderzoek naar bezwaren, anders geformuleerd: *besluitvorming via het 'geen-bezwaar-principe'*.

Wanneer er wel onoverkomelijke bezwaren blijken te bestaan, wordt getracht het voorstel zodanig te herformuleren, dat aan die bezwaren tegemoet wordt gekomen. Indien dat niet lukt, kan het betreffende voorstel geen doorgang vinden en moet naar een nieuw voorstel worden gezocht.

Wanneer grotere groepen mensen samen willen werken, is het van belang op welke wijze een groep wordt samengesteld die plaatsvervangend voor het geheel overlegt en besluiten neemt. De groep komt in dit samenwerkingsmodel niet tot stand door afvaardiging van gekozen personen van lagere groepen, maar door een zogenaamde dubbele afvaardiging.

Een lagere groep vaardigt een persoon af die verantwoordelijkheid

draagt met betrekking tot de uitvoering en iemand anders, die het vertrouwen heeft van de groep, de zogenaamde dubbele koppeling. Helaas is het niet mogelijk om uitvoeriger op dit model in te gaan.

Anarchie of verantwoordelijkheidsprincipe

Deze wijze van samenwerken wordt door velen niet meer als samenwerken beleefd. Kenmerkend is namelijk dat elk lid van de groep naar eigen inzicht en goeddunken handelt. Een ieder is ook verantwoordelijk voor zijn eigen daden. In wezen is er zelfs van groepsvorming geen sprake meer, maar van een zekere vrijruimte waarbinnen een individu vrijheid van handelen heeft.

Wanneer individuen gaan handelen buiten de afgesproken vrijruimte, wordt dat als bedreigend voor het geheel ervaren.

Elk levensgebied een eigen werkwijze

Het onderscheid in de verschillende levensgebieden en de karakterisering van de verschillende samenwerkingsmodellen wordt pas echt interessant wanneer we ontdekken dat deze samenwerkingsmodellen gezond naast elkaar kunnen bestaan in de verschillende levensgebieden.

Het culturele leven speelt zich af tussen aristocratie en democratie

Mensen verwerven zich individueel inzichten en idealen. Zij formuleren individueel vragen en antwoorden en zij doen individueel ervaringen op. Wanneer wij recht willen doen aan deze individuele ontwikkelingsweg van mensen zullen wij degenen met verworven inzichten meer gezag moeten geven op het gebied van deze inzichten, dan diegenen die zich deze inzichten proberen eigen te maken. Ervaren mensen dienen een andere bevoegdheid te hebben dan onervaren mensen. Voorwaar een aristocratisch model van samenwerken. Via bepaalde procedures verwerven mensen zich een plaats in het culturele leven. Echter welke inzichten, vragen, ervaringen precies aan de orde zijn in

welke groep, kan niet alleen door inzicht worden geweten. Er is een democratisch proces nodig om binnen de groep de juiste accenten en de juiste tijdsbesteding tot stand te brengen.

Thema's worden langs democratische weg vastgesteld evenals procedures waarlangs mensen bevoegdheden krijgen of de manier waarop een groep wordt samengesteld.

Het rechtsleven speelt zich af tussen democratie en sociocratie

Zolang het rechtsleven zich bezig houdt met het oordeelsvormend proces is democratie het bij uitstek geschikte samenwerkingsmodel, waarlangs een gemeenschappelijke voorstelling van de situatie tot stand kan komen. Zodra echter besluitvorming aan de orde komt, werkt de democratie vertragend en vervlakkend. Immers een besluit moet gedragen worden door diegenen die voor de uitvoering ervan verantwoordelijk zijn. Vaardige verantwoordelijke mensen zijn normaal gesproken in de minderheid. Wanneer deze mensen weggestemd worden door een meerderheid, kunnen ze zich niet meer voor hun taak verantwoordelijk voelen.

Wanneer diegenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een besluit een voorstel indienen, dan dient dit voorstel prioriteit te genieten boven andere formuleringen. Alleen wanneer reële overwegende bezwaren aan zo'n voorstel kleven, dient onderzocht te worden op welke wijze deze bezwaren kunnen worden verminderd of opgeheven in overleg met de indieners van het voorstel. Een voorstel is het begin van een uitvoeringsproces, waarin zichtbaar wordt wie de uitvoering op zich gaat nemen en hoe deze mensen de zaken gaan aanpakken.

Sociocratie bij de besluitvorming vergroot de besluitkracht van de groep en verhoogt de betrokkenheid van de leden bij de uitvoering van de besluiten. Zij ondersteunt initiatieffkracht. De oordeelsvorming dient namelijk niet geleidelijk over te gaan in besluitvorming.

Het culturele leven mondt uiteindelijk uit in een voorstelling en het economisch leven begint al bij een voorstel. In het rechtsleven worden deze met elkaar verbonden en kan het gemeenschappelijk oordeel met daadkracht worden verbonden.

Het economisch leven speelt zich af tussen sociocratie en anarchie

Zodra tot de uitvoering van een besluit wordt overgegaan, heeft men te maken met de wetmatigheden van het economisch leven. Omgekeerd is het ook niet eenvoudig om tot daden te komen, wanneer geen besluit genomen is. Aangezien sociocratie een optimale samenwerkingsvorm is om tot besluitvorming te komen, is deze samenwerkingsvorm hier op zijn plaats. Zodra echter een mens tot daden overgaat, is hij op zichzelf aangewezen. Wanneer mensen samenwerken, doet iedereen iets anders. Samenwerking ontstaat wanneer alle afzonderlijke handelingen complementair zijn, oftewel tesamen een geheel vormen.

Anarchie op basis van afspraken is het samenwerkingsmodel dat hierbij past. Door de afspraken kan een zekere vrijruimte ontstaan voor de vaardige, ondernemende mens, in overeenstemming met zijn persoonlijke ontwikkeling. Binnen die vrijruimte moet dan een mens naar eigen inzicht en goeddunken kunnen handelen.

Onderscheiden van levensgebieden

Wanneer een groep mensen wil samenwerken, is het noodzakelijk dat de groep gaat onderscheiden in welk levensgebied de samenwerking zich op dat moment afspeelt. In veel gevallen zal het ene levensgebied na het andere doorlopen worden.

Dit proces kan geïllustreerd worden aan de hand van een groep mensen die samen een huis willen bouwen. Deze activiteit zal pas van start gaan wanneer de groep enthousiast is voor het idee. Dit enthousiasme ontstaat in de regel wanneer een persoon een idee overdraagt op de anderen (aristocratie). Zodra de anderen ook enthousiast zijn gaat men plannen maken (pendelen tussen aristocratie en democratie) en worden besluiten genomen en afspraken gemaakt (pendelen tussen democratie en sociocratie). Dan komen de aannemer en onderaannemer en gaan aan de slag (anarchie). Tijdens het werk komt de elektricien een probleem tegen (ervaring), hetgeen hij uitlegt aan de opdrachtgever (aristocratie)

die gaat overleggen met zijn groepsgenoten (democratie), enzovoort.

Normale menselijke samenwerking vraagt een voortdurend overgaan van het ene levensgebied naar het andere en daarmee een voortdurend veranderen van samenwerkingsmodel.

Zodra de modellen buiten hun eigen werkingsgebied worden toegepast, wordt dat als onjuist of ongezond ervaren:

- democratie bij het overdragen van inzichten werkt niet, de meerderheid hoeft geen gelijk te hebben;
- aristocratie bij oordeelsvorming evenmin. Hier kan juist de enkeling moeilijk juist oordelen;
- democratie bij besluitvorming werkt vervlakking en ongemotiveerdheid in de hand, omdat geen gebruik wordt gemaakt van de initiatieffrucht van de enkeling;
- anarchie bij oordeels- of besluitvorming doet de samenwerking teniet.

Samenwerken en vertrouwen

Het is bekend dat een goede samenwerking alleen op basis van vertrouwen tot stand kan komen. Dit wil echter niet zeggen dat men zich er altijd van bewust is, hoe vertrouwen opgebouwd kan worden of teniet gedaan.

Het vertrouwen van mensen is sterk verbonden met verwachtingen, die men van de samenwerking heeft. Verwachtingen die niet uitkomen werken teleurstellingen in de hand en verwachtingen die wel uitkomen dragen bij aan het opbouwen van vertrouwen. Verwachtingen kunnen op allerlei zaken betrekking hebben en men kan zich al of niet realiseren dat er bepaalde verwachtingen leven. Vooral verwachtingen met betrekking tot de manier waarop mensen samenwerken spelen een belangrijke rol bij menselijke ontmoetingen. Vandaar dat het uiterst belangrijk is dat deze modellen en de toepassing daarvan goed worden doorgesproken binnen de gemeenschap. De ervaring leert dat men er

niet van uit kan gaan dat ze wel bekend zijn. Door gemeenschappelijk beelden over deze modellen te vormen, worden de verwachtingen van de groepsleden op elkaar afgestemd en kunnen teleurstellingen voorkomen worden. Het spreekt voor zich dat daardoor het onderlinge vertrouwen ontstaan en groeien kan. Ik zal nog nader op het vertrouwen in gaan.

4 Samenwerken op basis van vertrouwen

Het ervaringsmateriaal waarop dit hoofdstuk is gebaseerd, is vooral geleverd door mijn werk bij de Triodosbank N.V. Vandaar, dat ook het vertrouwen tussen bankier en cliënt als model gekozen is om een en ander te beschrijven.

Relaties en vertrouwen

Wanneer mensen samenwerken ontstaat er een relatie tussen deze mensen. We kunnen deze relatie zien als een wederzijds vertrouwen. Het is echter de vraag waar we deze trouw precies aan verbinden. Het wordt vaak beleefd als een trouw aan de ander, terwijl op het moment dat de manier van samenwerken verandert, in de regel ook een vertrouwenscrises ontstaat.

Ik ben dus geneigd deze trouw te verbinden aan al of niet uitgesproken samenwerkingsafspraken. Dat wil dus zeggen dat, wanneer mensen een relatie met elkaar aangaan, zij afspraken maken omtrent de manier van samenwerken en daar, al dan niet expliciet, trouw aan beloven.

Gedurende de samenwerking zal deze relatie onderhouden moeten worden, ofwel de afspraken met betrekking tot de samenwerking worden getoetst en bijgesteld waar nodig. Zolang in overleg, op basis van gelijkwaardigheid, deze afspraken worden gemaakt, gehouden of veranderd, wordt de trouw aan deze afspraken gedemonstreerd en is de relatie gebaseerd op vertrouwen in elkaar en kan dit vertrouwen groeien. Wanneer echter afspraken niet worden nagekomen of zonder overleg worden gewijzigd, zal dit vertrouwen afnemen, waardoor het uiteindelijk kan verdwijnen.

Vertrouwen als middengebied

Vertrouwen kunnen we ook zien als middengebied tussen polen. Deze polen kunnen geheel binnen een mens liggen (namelijk blind vertrouwen en wantrouwen) of tussen mensen onderling (namelijk zelfvertrouwen en toevertrouwen). Wanneer wij vertrouwen beschouwen als iets wat er moet zijn of iets wat er al of niet is, als iets definitiefs, dan verdwijnt het als levend middengebied tussen mensen en komen we in de polen terecht, die binnen de mens liggen.

Bij voorbeeld door te veel zelfvertrouwen, vertrouwen we niemand meer iets toe (wantrouwen) of vanuit een blind vertrouwen controleren we niet meer of afspraken worden nagekomen. In beide gevallen is er nauwelijks sprake van gemeenschapsvorming en kan het samenwerken problematisch worden.

Wanneer we vertrouwen echter zien als iets wat leeft en dus kan veranderen, kan er een verbinding optreden tussen de beide polen. Deze verbinding bestaat uit een proces waarbij enerzijds vertrouwen wordt gegeven en anderzijds inzicht wordt verkregen, doordat het resultaat van de samenwerking of de samenwerking zelf wordt getoetst. Steeds wanneer blijkt dat het vertrouwen terecht is gegeven, zal het toenemen. Wanneer het vertrouwen als middengebied steeds groter wordt, zullen de polen binnen de mens steeds minder belangrijk worden. Zelfvertrouwen en toevertrouwen kunnen dan voortkomen uit vertrouwen in de samenwerking door inzicht, terwijl blind vertrouwen en wantrouwen steeds minder aan de orde zullen zijn.

Het dagelijks werk bij de Triodosbank N.V. levert veel ervaringsmateriaal rond het begrip 'vertrouwen' omdat bij elke kredietaanvraag de volgende vragen steeds opnieuw beantwoord moeten worden:

- hebben we vertrouwen in bepaalde initiatiefnemers?
- hebben we vertrouwen in hun plannen?
- hebben de initiatiefnemers zelf vertrouwen in hun initiatief?
- blijkt uit de aanwezigheid van borgen dat ook de mensen rond een initiatief er vertrouwen in hebben?

Wanneer deze vragen positief beantwoord kunnen worden, wordt het mogelijk om aan initiatiefnemers een hoeveelheid geld te lenen (toe te vertrouwen). Dit moment staat echter niet op zichzelf: er gaat veel aan vooraf en er zal ook nog veel op volgen, waardoor het vertrouwen ontstaat of vergaat.

Aangezien het niet voor iedereen even duidelijk is waardoor veranderingen in vertrouwen veroorzaakt worden, lijkt het mij nuttig om aandacht te schenken aan het veranderingsproces dat zich met betrekking tot vertrouwen afspeelt. Daarom zal ik proberen om aan de hand van het verloop van een kredietaanvraag duidelijk te maken hoe en wanneer vertrouwen verandert en welke elementen daarbij een rol kunnen spelen.

Vertrouwen als proces

Wanneer iemand voor het eerst de naam Triodosbank hoort, heeft hij nog helemaal geen vertrouwen in deze organisatie. Op zijn hoogst kan hij of zij geïnteresseerd raken en via een gesprek of via geschreven tekst wat meer informatie zien te krijgen.

In wezen vormt de aspirant-kredietaanvrager zich hiermee een voorstelling van de bank. Vervolgens pakt hij de telefoon en vraagt bij voorbeeld: 'Financieren jullie alternatieve bedrijfjes?' Met behulp van een dergelijke vraag wordt gecontroleerd of de gevormde voorstelling juist is.

Bij een positief antwoord kan het begin van vertrouwen bij de aspirant-kredietnemer ontstaan. De voorstelling van de werkelijkheid blijkt in overeenstemming te zijn met de feiten. Tegelijk zien we dat er enig zelfvertrouwen ontstaat, in de geest van: 'Aha, ik had gelijk'.

Bij de medewerker van de Triodosbank ontstaat een voorstelling van degene die belt. Via enkele vragen en antwoorden wordt een dergelijke voorstelling bevestigd en ook hier ontstaat vertrouwen naast enig zelfvertrouwen in de geest van: 'Aha, dacht ik het niet'.

Afspraken

Vervolgens worden afspraken gemaakt. De aspirant-kredietnemer zal een kredietvraag insturen, overeenkomstig het besprokene en de medewerker van de bank zal een informatiepakket opsturen.

Bij het maken van deze afspraken geven beide partijen vertrouwen aan elkaar. Men rekent erop dat de afspraken worden nagekomen. Men verwacht handelingen van elkaar.

Wanneer het informatiepakket prompt de volgende dag in de brievenbus ligt, wordt het oorspronkelijk vertrouwen versterkt bij de aspirant-kredietnemer. Wanneer de kredietaanvraag volledig is en overeenkomt met het besprokene, wordt het vertrouwen van de medewerker van de bank versterkt.

Ritmisch proces

We hebben hierboven een proces beschreven dat zich ritmisch kan voltrekken. Iedere keer dat het zich voltrekt met een positief resultaat zal dit een versterking van zelfvertrouwen en vertrouwen in de ander tot gevolg hebben. Iedere keer dat het zich voltrekt met een negatief resultaat, is een afname van vertrouwen het gevolg. Zonder het proces blijven alleen blind vertrouwen of wantrouwen als mogelijkheid aanwezig. Het proces kan men als volgt omschrijven:

- men heeft vertrouwen (op basis van het verleden);
- men vormt een verwachtingspatroon.
- dit verwachtingspatroon wordt aan de ander kenbaar gemaakt;
- men schenkt vertrouwen en maakt afspraken;
- men voert de afspraken uit;
- men geeft inzicht met betrekking tot de resultaten;
- het vertrouwen neemt toe of af.

Met andere woorden een ritmisch proces, waarbij men vertrouwen geeft, werk verzet en inzicht krijgt.

Wanneer zelfvertrouwen en het vertrouwen in de ander voldoende zijn toegenomen, kan het moment aanbreken dat wij een ander iets waardevols toevertrouwen. In ons voorbeeld wil dat zeggen dat de bank leengeld aan de kredietnemer toevertrouwt en dat de kredietnemer de rente aan de bank toevertrouwt. Tevens is daarmee een relatie ontstaan tussen de bank en kredietnemer.

Deze relatie kan alleen blijven bestaan zolang ook het vertrouwen blijft bestaan. Dit wil zeggen, dat het ritmische proces voort moet gaan. Op gezette tijden moet de bank inzicht geven in de besteding van de rentegelden. Zij moet aangeven of deze gelden in overeenstemming met de verwachtingen worden besteed. De kredietnemer moet inzicht geven omtrent de aanwending van de leengelden, of deze evenzo in overeenstemming met de verwachtingen zijn besteed. Hier bestaat de verleiding van blind vertrouwen, het zal wel goed gaan. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn, wordt het vertrouwen geschokt en hiermee ook het zelfvertrouwen. (Mijn voorstellingen en verwachtingen van de ander blijken niet juist te zijn.)

Vervolgens bestaat de verleiding van wantrouwen en kan het toevertrouwen in gevaar komen. Betaling van rente kan stagneren of de bank zal de lening terugvragen. Op deze wijze wordt de basis van de relatie afgebroken en is het verbreken ervan een logisch gevolg.

Patroon van verwachtingen

Wanneer we het ritmische proces zoals dit hierboven beschreven is, iets nauwkeuriger bekijken, zal ons opvallen, dat bij het proces waarin vertrouwen ontstaat of vergaat, de verwachtingen die men bij een relatie van elkaar heeft, van groot belang zijn. Tevens is het belangrijk dat de een weet welke verwachtingen de ander van hem heeft. Dus is het noodzakelijk dat deze worden uitgesproken. De ander kan dan nagaan of de verwachtingen van de een overeenkomen met hetgeen hij zelf met deze relatie wil bereiken.

De volgende vier elementen maken deel uit van onze verwachtingen:

- Welke handelingen verwacht ik van de ander?
Bij voorbeeld: ik verwacht dat de aspirant-kredietnemer mij zal opbellen.
- Welke capaciteiten verwacht ik bij de ander?
Bij voorbeeld: ik verwacht dat hij in staat is om op te bellen, of dat hij kan inzien dat een telefoongesprek noodzakelijk is.
- Welke voorstellingen verwacht ik bij de ander?
Bij voorbeeld, ik verwacht dat hij denkt dat ik telefonisch bereikbaar ben, dat ik liefst niet 's avonds gebeld wil worden, of dat ik iets weet van wat hij wil weten.
- Welke doelstellingen verwacht ik bij de ander?
Bij voorbeeld, ik verwacht dat hij krediet wil hebben of ik verwacht dat hij zijn bedrijfje wil laten voortbestaan.

Eerst wanneer het patroon van de verwachtingen deze vier elementen bevat, is het kwalitatief compleet. Natuurlijk zal dat nooit volledig bewust zijn, omdat de normale verwachtingen altijd onbewust worden meegenomen. Meestal volstaan we met het vermelden van de afwijkingen ten opzichte van de normale verwachtingen. Problemen ontstaan omdat niet iedereen dezelfde 'normale' verwachtingen heeft.

Ten slotte

Kunnen we aan de hand van het voorgaande enige aanbevelingen doen, waardoor het vertrouwen in een relatie makkelijker ontstaat en/of moeilijker wordt afgebroken?

- Controleer zoveel mogelijk of er overeenstemming bestaat met betrekking tot de handelingen die men van elkaar verwacht. De volgende vier vragen kunnen hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn:

Wat ga je doen? (handeling)
 Hoe ga je het doen? (werkwijze)
 Waarom ga je het doen? (reden)
 Waartoe ga je het doen? (zingeving)

- Zorg ervoor dat er bij een relatie ook overeenstemming bestaat met betrekking tot de procedure die gevolgd moet worden, wanneer blijkt dat de gemaakte afspraken niet uitvoerbaar zijn. Omdat men meestal wat meer vertrouwen in dergelijke procedures heeft dan in de afspraak zelf, is het belangrijk dat zo'n procedure goed uitvoerbaar is.
- Probeer zoveel mogelijk inzicht te geven met betrekking tot resultaten van afspraken en zaken die te maken hebben met de verwerking van de verwachtingen van anderen.
- Zorg ervoor dat partners in een relatie elkaar ritmisch ontmoeten, waarbij de volgende zaken aan de orde moeten komen:
 - verslag met betrekking tot de periode die sinds de vorige ontmoeting verlopen is (in financiële termen een exploitatierkening);
 - afchecken huidige verwachtingen (balans);
 - aangeven van het toekomstperspectief van de relatie;
 - afspraken maken met betrekking tot de periode tot de volgende ontmoeting (begroting);
- Probeer zoveel mogelijk tot realistische afspraken te komen. Realistisch wil zeggen dat beide partijen ze ook na kunnen komen. In ieder geval moet de ander ook van mening zijn, dat dat mogelijk is. Machtsverhoudingen zullen hierbij in de regel een negatieve invloed hebben (gelijkheid in het rechtsleven).
- Probeer zoveel mogelijk onhaalbare doelstellingen te vermijden. Zodra namelijk de onhaalbaarheid blijkt zal het vertrouwen vergaan.
- Probeer zoveel mogelijk voorstellingen overeenkomstig de werkelijkheid te vormen. Elke voorstelling die niet overeenkomstig de werkelijkheid is, zal leiden tot niet realiseerbare verwachtingen en dus tot vergaan van vertrouwen.
- Het eerlijk uitspreken van verwachtingen werkt altijd verhelderend op een relatie. Dit kan echter wel eens inhouden dat deze snel wordt beëindigd.

5 Samenwerkingsvormen als hulpmiddel

Een rechtsvorm regelt de wijze waarop een groep mensen samenwerkt. Zij beschrijft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen, maar ook de doelstellingen en procedures. De gekozen rechtsvorm heeft allerlei praktische consequenties. De belangrijkste daarvan betreffen belastingtechnische zaken en de individuele aansprakelijkheid en bevoegdheden van de betrokkenen. Door verschillende rechtsvormen volgens verschillende principes te ordenen, kunnen we een aantal elementen onderscheiden die voor een juiste keuze op een bepaald moment van belang kunnen zijn. Binnen de bestaande rechtsvormen worden deze principes niet altijd onderscheiden, hetgeen tot interne fricties kan leiden.

Het stichtings- of verticale principe

Wanneer mensen iets willen bevorderen en daartoe vermogen willen inzetten, kunnen zij dit vermogen onderbrengen in een stichting. De doelstelling van een stichting is altijd een geestelijk goed, een ideaal. Deze is van het grootste belang en wordt dan ook als eerste in de statuten genoemd.

Wanneer dit geestelijk goed met het 'aardse' vermogen verbonden wordt, ontstaat een verticale verbinding. Het bestuur van een stichting brengt deze verbinding tot stand. Wanneer de leden van dit bestuur door coöptatie (het kiezen van nieuwe leden door de reeds zittende leden) benoemd worden, kunnen de zittende bestuursleden nieuwe bestuurders selecteren die dezelfde inzichten hebben en achter de doelstelling staan. Een stichting is een rechtsvorm met aristocratische kenmerken, omdat normaal gesproken de voorzitter een machtspositie binnen het bestuur

heeft en het bestuur een machtspositie binnen de organisatie. Op deze wijze is het waarschijnlijk dat de stichting het vermogen gedurende lange tijd in de zin van de doelstelling zal aanwenden. Iets wat er nog niet is moet gerealiseerd worden. Mensen met geestelijk en financieel vermogen zetten zich aan deze taak. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden blijven bij het bestuur. Mensen buiten het bestuur hebben geen bevoegdheden.

Het verenigings- of horizontale principe

Een vereniging ontstaat wanneer mensen door iets gemeenschappelijks verbonden worden. Een vereniging is dus een verzameling van mensen die iets gemeen hebben of betrokken zijn bij een initiatief. Men hoeft elkaar niet te kennen om zich bewust te zijn van dit gemeenschappelijke. Op deze wijze ontstaat bij voorbeeld een vereniging van astmapatiënten, of een bewonersvereniging. De vereniging vormt als rechtsvorm een tegenpool van de stichting. Verschillende mensen, verspreid over de aardoppervlakte, worden zich bewust van elkaar, verbinden zich met elkaar.

Er ontstaan diverse horizontale kringen die elkaar vaak overlappen. Het stichtingsprincipe en het verenigingsprincipe vormen een polariteit, zoals blijkt uit de hieronder aangegeven kenmerken. Juist door de polariteit te beschrijven worden ze beter zichtbaar. In werkelijkheid komen deze principes in hun zuivere vorm zelden voor, waarover later meer.

Een stichting heeft zijn kern, zijn doelstelling, in het geestelijk gebied. Een vereniging heeft zijn kern, een eigenschap, op aarde.

Een doelstelling wordt in de tijd gerealiseerd, waarmee de stichting zijn zin verliest en zal verdwijnen. De leden van een vereniging worden zich in de loop der tijd meer en meer van hun gemeenschappelijkheid bewust, waardoor de vereniging zich gaat vormen, hechter wordt.

De stichting begint met vermogen en door besteding zal het vermogen verdwijnen. Naarmate de vereniging meer leden heeft, zal meer vermogen ontstaan uit bijdragen van de leden.

Doelstelling en aristocratie zijn sleutelwoorden voor de stichting, belangenbehartiging en democratie voor de vereniging.

Een stichting heeft een bestuur en geen leden.

Een vereniging heeft leden en, aanvankelijk, geen bestuur (het hoogste orgaan is de algemene ledenvergadering).

Wanneer mensen in een stichting actief zijn, worden uiterlijke ontwikkelingen bevorderd (ontwikkelingen op aarde).

Wanneer mensen in een vereniging actief zijn, worden innerlijke ontwikkelingen bevorderd (bewustzijn bij leden).

Donateurs van een stichting hebben geen rechten en plichten. Zij zijn vrij om te schenken en een schenking verplicht tot niets. Leden van een vereniging zijn onderhevig aan rechten en plichten, onder andere verplicht tot het betalen van een bijdrage per periode, gedurende de tijd dat ze lid zijn en hebben recht op informatie, stemrecht en dergelijke.

Het ondernemings- of bewegingsprincipe

Wat is een onder-nemer eigenlijk? Men zou kunnen zeggen dat een ondernemer door het bewerken van materiaal zin geeft aan dit materiaal. Hij maakt er een produkt van. Hij neemt iets van anderen en brengt het naar boven (geeft het zin). Het werken staat hiermee tussen geest en materie. Het beweegt de materie in de richting van de geest.

Als bij het samenwerken van een groep mensen het accent ligt op werken, ondernemen, dan is het van groot belang dat de groep tot afspraken komt. Mensen die samen werken, doen namelijk in de regel allemaal iets anders, waardoor coördinatie van werkzaamheden noodzakelijk is. Daarnaast bestaat er een verantwoordelijkheid voor

datgene wat gemaakt wordt. Het is belangrijk dat duidelijk is wie deze verantwoordelijkheid draagt. Bij het maken van iets, een produkt, een dienst, is het belangrijk dat diegene die iets doet, de juiste vaardigheden bezit, zodat het goed gedaan wordt.

Er is een aantal rechtsvormen die beschrijven wie verantwoordelijk en aansprakelijk is, hoe men tot afspraken komt, hoe winst en verlies worden gedeeld, enzovoort. Zoals de Besloten Vennootschap (B.V.), Vennootschap Onder Firma (V.O.F.), Maatschap, Commanditaire Vennootschap (C.V.), Naamloze Vennootschap (N.V.) en Coöperatieve Vereniging.

Afhankelijk van de capaciteit van de samenwerkende mensen, de aard van de werkzaamheden en de manier waarop de mensen willen samenwerken, is de ene of juist de andere vorm meer geschikt om dit samenwerken vorm te geven.

Zo zullen mensen met gelijksoortige werkzaamheden vaak kiezen voor een maatschap of V.O.F. Mensen met verschillende capaciteiten zullen sneller de voorkeur geven aan een B.V. of N.V. Het komt er op aan dat de verantwoordelijkheden, bevoegdheden (mandaat) en ondernemingsinkomsten, zodanig over de mensen worden verdeeld, dat ze overeenstemmen met hun capaciteiten. Deze verdeling moet zo zijn dat enerzijds de mensen hun capaciteiten vrij kunnen inzetten en dat anderzijds hun gezamenlijke inspanning leidt tot gewenste resultaten (produkten, diensten).

Ontwikkeling in een samenwerkingsvorm

Ik heb hierboven getracht om de verschillende principes zodanig te beschrijven dat hun eigen aard naar voren komt.

In de praktijk zien we nogal eens dat rechtsvormen wat aangepast worden, omdat ze in hun zuivere vorm niet geheel voldoen aan de behoeften van degenen die ze gebruiken. Vaak onbewust krijgen elementen van het ene principe een accent in een situatie waar een ander principe de dienst zou moeten uitmaken.

Bij voorbeeld: door middel van een raad van advies kan een democratisch verenigingsprincipe aangebracht worden binnen een stichting. Een stichting kan mensen in (loon-)dienst nemen en daarmee een element van het ondernemingsprincipe meer gewicht geven. Een ondernemingsraad brengt een verenigingselement binnen een onderneming. Deze accentverschuivingen leiden vaak tot problemen, omdat de oorspronkelijke afspraken en het bewustzijn van de betrokkenen er te weinig ruimte voor laten.

Ik zou deze verschuivingen graag willen verklaren vanuit een ontwikkelingsbeeld. Uitgangspunt daarbij is dat een initiatief meestal begint met één initiatiefnemer en in de loop van zijn ontwikkeling vervolgens zou willen uitgroeien tot een driegeleed sociaal organisme, oftewel een samenwerkende groep mensen, waarbinnen zowel het stichtingsprincipe als het verenigingsprincipe als ook het ondernemingsprincipe een plaats heeft.

Afhankelijk van de 'biografie' van de initiatiefnemer heeft deze een bepaalde ingang naar het initiatief.

Bij voorbeeld: de initiatiefnemer ziet een therapeuticum voor zich, waar men geneeskunde bedrijft vanuit de antroposofie. Als de initiatiefnemer noch therapeut noch patiënt is, maar wel het begin van zo'n therapeuticum ziet, omdat daarmee mensen hun ideeën praktisch kunnen vormgeven, zal hij geneigd zijn om het initiatief onder te brengen in een stichting. Wanneer hij therapeut is, en een goede werksituatie wil creëren, zal hij geneigd zijn het initiatief onder te brengen in een eenmanszaak of maatschap. Wanneer hij patiënt is en vanuit zijn belang en betrokkenheid handelt, zal hij geneigd zijn om het initiatief in een vereniging onder te brengen. Deze keuze echter heeft gevolgen voor de mensen die hij om zich heen verzamelt en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Als men met één rechtsvorm van start gaat (wat meestal het geval is) dan zal deze rechtsvorm wel alle drie de principes bevatten, maar afhankelijk van de gekozen vorm komt de nadruk op één ervan te liggen.

Bij een stichting ligt dus het accent op het 'bevorderen van', maar krijgen ook het ondernemingsprincipe en het verenigingsprincipe een plaats. Dat heeft echter tot gevolg dat het stichtingsbestuur een gedeelte

van zijn autonomie verliest en daardoor minder goed zijn doelstelling kan bevorderen.

De werkers worden in hun handelen belemmerd door onder andere het bestuur en de betrokkenen zien hun belangen onvoldoende behartigd. Deze ongunstige effecten zullen binnen enkele jaren tot conflicten leiden die zo hoog kunnen oplopen dat men de stichting wil gaan splitsen. Dit moment is uiterst belangrijk in de ontwikkeling van een initiatief. Besluit men namelijk twee stichtingen te vormen in plaats van één, dan dragen beide stichtingen dezelfde potentiële problemen in zich, die op termijn weer tot conflicten leiden, enzovoort.

Wanneer men echter, afhankelijk van de inhoud van de conflicten, de stichting splitst in een stichting en een vereniging, of in een stichting en een onderneming, of in ieder geval deze principes onderscheidt en onderbrengt in verschillende werkgroepen binnen het geheel, dan is daarmee een begin gemaakt van een gezond driegeleed sociaal organisme, dat kan groeien en dat zich kan ontwikkelen. Na verloop van enkele jaren kan dan de derde rechtsvorm of werkgroep ontstaan. Ervaringen op dit gebied leiden tot de voorzichtige conclusie dat de meest gezonde (maar niet noodzakelijke) ontwikkeling plaatsvindt als eerst de stichting, daarna de onderneming en slechts heel langzaam de vereniging ontstaat, of als uit de onderneming de stichting ontstaat en vervolgens langzaam de vereniging. Gemeenschapsvorming als zodanig heeft zijn wortels in een verenigingsstructuur, waarbinnen dan stichtingen en ondernemingen kunnen ontstaan.

Sociale driegeleding

Elk van de genoemde principes ondersteunt een van de drie levensgebieden die men in het maatschappelijk leven kan onderscheiden:

- het culturele leven;
- het rechtsleven;
- het economisch leven.

Het **stichtingsprincipe** ondersteunt het culturele leven, omdat een stichting werkt vanuit doelstellingen, het inzicht en de kennis benut van mensen en vorm geeft aan haar kapitaal. Het bestuur is vrij in het kiezen van de doelstellingen. en sluit daarbij aan bij de gewenste vrijheid in het culturele leven.

Het **verenigingsprincipe** ondersteunt het rechtsleven. De leden verklaren zich accoord met statuten en huishoudelijk reglementen en hebben rechten en plichten.

Met betrekking tot deze rechten en plichten zijn allen gelijk. Er worden procedures en mandaten omschreven, zodat deze rechten en plichten gewijzigd kunnen worden, wanneer de omstandigheden daarom vragen.

Het **ondernemingsprincipe** ten slotte, ondersteunt het economisch leven. Producers, handelen en consumeren zijn de activiteiten van het economisch leven. Wat de een produceert consumeert de ander. In het samenwerken zijn we van elkaar afhankelijk en is broederschap noodzakelijk om tot resultaten te kunnen komen. Geld en waarderingsprocessen maken deze afhankelijkheid zichtbaar en scheppen de mogelijkheden voor veranderingen.

Omdat in deze tijd elk mens moet kunnen deelnemen aan de drie genoemde levensgebieden, moeten we nagaan of dit binnen het beschreven sociale organisme ook mogelijk is.

Geldstromen

Wanneer we de geldstromen binnen een initiatief volgen, kunnen we via het geld nagaan wie werkelijk deelneemt aan het initiatief en via welk principe. De gebruikte geldkwaliteiten worden in hoofdstuk 9 verder toegelicht.

Bij het **stichtingsprincipe** hebben de stichters vermogen ingebracht en de bestuurders brengen hun capaciteiten in.

Wanneer een stichting de mogelijkheid opent om donaties te ontvangen, kan men als donateur deelnemen aan het stichtingsprincipe (schenkgeld). Iedereen kan via het schenkgeld deelnemen aan het stichtingsprincipe en daarmee het culturele leven ondersteunen.

Bij een **vereniging** betalen alle leden een bijdrage.

Gedurende de tijd waarover de bijdrage wordt betaald, heeft een lid rechten en plichten (leengeld), en neemt hij deel aan het verenigingsprincipe. (Wanneer iemand geld geleend heeft van een ander, wordt dat in de tijd zichtbaar via periodieke betalingen van rente- en aflossingsbedragen. Dus via periodieke betalingen kunnen leenverhoudingen zichtbaar worden. Een bijdrage maakt op deze manier de verhouding met een vereniging zichtbaar en kan dus als een vertaling in de leensfeer worden beschouwd, oftewel leengeld.)

Het is belangrijk dat in de naamgeving van de vereniging al blijkt dat deze in principe open staat voor iedereen. Bij voorbeeld: 'Vereniging van betrokkenen bij...' in plaats van 'Vereniging van vrienden van...'. Iedereen kan via een bijdrage deelnemen aan het verenigingsprincipe en daarmee het rechtsleven ondersteunen.

Bij het **ondernemingsprincipe** zijn de medewerkers scheppend bezig. De produkten en diensten die zij vervaardigen kunnen door de consumenten worden afgenomen. Wanneer de onderneming deze produkten op een open markt brengt, kan een ieder die dat wil ze afnemen en ervoor betalen. Op deze wijze kan men deelnemen aan het ondernemingsprincipe (koopgeld).

Iedereen kan via het koopgeld deelnemen aan het ondernemingsprincipe en daarmee het economisch leven ondersteunen.

Onderlinge verhoudingen

Wanneer binnen een organisatie de drie beschreven principes geheel los van elkaar komen te staan, zullen zij uit elkaar groeien en dus geen sociaal organisme kunnen vormen. Om dit te voorkomen moet men

aandacht besteden aan afspraken en activiteiten die een verbindende werking hebben. Wanneer de principes in aparte rechtsvormen worden ondergebracht, verdienen deze verbindende werkingen extra aandacht.

Wanneer men het stichtings- en ondernemingsprincipe in groepen binnen de vereniging onderbrengt, heeft dat een bindende werking. De rechten en plichten gelden dan ook voor bestuurders en medewerkers en niet alleen voor minder actieve deelnemers. Men dient zich echter te realiseren dat de onderlinge verhoudingen niet vanzelf ontstaan, maar door mensen tot stand gebracht worden in ontmoetingen en met behulp van geld en informatie, bij voorbeeld:

- enkele werknemers van de werkvorm nemen zitting in het bestuur van de stichting en/of vereniging;
- via een gezamenlijk bulletin kunnen donateurs, leden en consumenten geïnformeerd worden;
- de stichting kan deelnemen in de werkvorm als stille vennoot en dus ook winsten uitgekeerd krijgen. De vereniging kan cursussen en lezingen organiseren, die verzorgd worden door, onder andere, medewerkers en bestuursleden.

Eigendomsrecht

In de Romeinse tijd is een belangrijk deel van het huidige rechtsbestel geformuleerd. Kennelijk is dit op een dusdanige manier gebeurd, dat eeuwen van menselijke ontwikkeling doorstaan konden worden. Op dit moment zien wij echter ernstige scheuren, zo niet breuken, in dit rechtsbolwerk ontstaan zoals:

- belastingrecht tast het erfrecht en het vermogen van mensen aan;
- splitsing in juridisch en economisch eigendom bij transacties in onroerend goed;
- krakers nemen panden in gebruik, zonder toestemming;
- overheidsingrijpen bij milieuverontreiniging en dergelijke, tast het zelfbeschikkingsrecht van ondernemingen aan.

Hieronder wil ik een splitsing beschrijven van het oude eigendomsrecht in vier nieuwe eigendomsrechten. Binnen het oude eigendomsrecht worden deze vier kwalitatief verschillende rechten door één eigenaar gedragen. Op dit moment zien we vooral binnen woongroepen en woon-werkgemeenschappen een ontwikkeling waarbij de vier te beschrijven rechten door verschillende (rechts)personen worden gedragen.

Het eigendomsrecht heeft hier betrekking op grond, kapitaalgoederen of vermogen in een of andere vorm.

Ge- of verbruiksrecht

Omdat de meeste economische zaken, waarop men eigendomsrechten kan doen gelden door gebruik of verbruik vernietigd kunnen worden, zou men dit recht ook vernietigingsrecht kunnen noemen. Dat wil dus zeggen dat degene die dit recht heeft, mag bepalen hoe snel of op welke wijze hij het betreffende goed mag verslijten, consumeren of vernietigen. Een appel wordt gegeten, een fiets wordt gebruikt of een kamer wordt bewoond.

Voor een gezonde verdeling van goederen in een gemeenschap dient dit recht toegekend te worden aan behoeftige mensen.

Bestemmingsrecht

Dit geeft het recht aan om aan te wijzen wie het ge- of verbruiksrecht mag uitoefenen. Degene die dit eigendomsrecht verwerft, kan dus aanwijzen of toewijzen welk mens of welke organisatie een economisch goed mag vernietigen.

Bij voorbeeld: een toewijzingscommissie bepaalt wie in een huis mag wonen. Of een raad van commissarissen geeft aan wie directeur mag zijn van een onderneming. Of een personeelsfunctionaris neemt iemand in een functie aan. Maar ook het geven van zakgeld door de ouder aan een kind valt hieronder.

Voor een gezonde gemeenschap dient dit recht te berusten bij mensen die sociaal bewogen zijn, die geïnteresseerd zijn in de behoeften en mogelijkheden van de medemens.

Beheersrecht

Hierbij gaat het om het vermogen dat een bepaald economisch goed vertegenwoordigt. Degene die dit eigendomsrecht verwerft heeft het recht te bepalen op welke wijze dit vermogen geïnvesteerd zal worden. Ook beslissingen met betrekking tot het onderhoud vallen onder dit recht, met name groot onderhoud. Ten slotte komen ook de bedragen die vrijkomen uit afschrijvingen ter beschikking van de drager van dit eigendomsrecht.

Bij voorbeeld: een raad van commissarissen gaat accoord met het bouwen van een nieuw hoofdkantoor. Of een bestuur besluit om een pand te renoveren. Of een directeur besluit tot de aanschaf van een nieuwe machine. Maar ook: vader koopt een nieuwe auto.

Voor een gezonde gemeenschap dient dit recht te berusten bij 'verstandige', 'wijze' mensen, die de gevolgen op langere termijn kunnen overzien van bepaalde investeringen. Bij voorbeeld het investeren in een infrastructuur of automatisering.

Identiteitsrecht

Hierbij gaat het om de naamgeving. Vooral bij multinationals speelt het op dit moment en ook bij merknamen. Door naamgeving kan men gebruik maken van bestaande kwaliteitsverwachtingen van mensen ten aanzien van bepaalde organisaties.

Bij voorbeeld: twee uitgevers fuseren. Of een winkelier sluit zich aan bij een franchise-keten. Of een winkelketen brengt produkten onder eigen naam. Maar ook de keuze om een bedrijf in Nederland te vestigen.

Voor een gezonde gemeenschap dient dit recht te berusten bij een groep mensen, die bewustzijn heeft van gemeenschapsvormende processen, zodat zij deze kunnen ondersteunen, waarmee de 'bovenmenselijke' identiteit van de groep zich kan manifesteren.

We kunnen duidelijk waarnemen dat in de huidige tijd deze vier rechten niet meer vanzelfsprekend *tesamen* het eigendomsrecht vormen. Voor zover mensen wel aanspraak op alle vier de rechten maken, wordt dit als autoritair of als niet meer van deze tijd beleefd.

Het is echter nog vrijwel nergens zo dat deze vier eigendomsrechten werkelijk over vier verschillende personen en/of rechtspersonen verdeeld zijn.

De combinatie van de hiervoor beschreven rechtsvormen (stichting vereniging en onderneming) en het zich splitsende eigendomsrecht, laat een interessant perspectief zien.

- Met behulp van de naamgeving kunnen verschillende rechtsvormen onder een identiteit worden samen gebracht, waarmee dit eigendomsrecht boven-persoonlijk wordt. Een gemeenschap kan met name identiteitsdrager zijn. Mensen en rechtspersonen kunnen zich onder de paraplu van deze identiteit stellen.
- De stichtingsvorm is bij uitstek geschikt voor het dragen van het beheersrecht. Daarmee komt een vermogen in dienst van een doelstelling. Bestuursleden dienen dan geselecteerd te worden op hun 'verstandige', 'wijze' aanpak van zaken.
- De verenigingsvorm is geschikt voor het beschikkingsrecht. Op deze wijze komt de beschikking onder een sociale controle tot stand. De vereniging kent namelijk openbare procedures, waarin alle betrokkenen een inbreng kunnen hebben.
- Het gebruiksrecht ten slotte kan met name uitgeoefend worden door personen, zodat de vaardige mens kapitaalgoederen kan gebruiken voor het produceren van goederen en diensten en de behoeftige mens producten en diensten kan consumeren. Samenwerkende personen kunnen zich aaneensluiten in een onderneming.

6 Dragen als middengebiet tussen verdraagzaamheid en onverdraagzaamheid

Het wil nog wel eens voorkomen dat er onenigheid ontstaat tussen mensen die een gemeenschap vormen.

Het is relatief eenvoudig te begrijpen dat mensen ruzie met elkaar maken, wanneer ze verschillende inzichten hebben over een bepaalde situatie.

Ook hebben mensen soms een hekel aan elkaar, en is van daaruit een onenigheid goed voorstelbaar.

Daarnaast is het niet vreemd dat er problemen ontstaan tussen mensen die iets anders willen, zeker wanneer datgene wat ze willen niet of nauwelijks te combineren valt.

Wanneer echter onenigheid ontstaat tussen mensen die min of meer dezelfde uitgangspunten hebben, elkaar waarderen of zelfs van elkaar houden en ook nog bereid zijn om datgene wat ze willen op elkaar af te stemmen, dan schiet ons begrip tekort. We kunnen ons zoiets nauwelijks voorstellen.

In zo'n geval kan de onenigheid zelf als bewijs worden gehanteerd om aan te geven dat één van de hiervoor genoemde redenen aanwezig is. De ruzie bewijst dat we niet dezelfde uitgangspunten hebben of elkaar niet waarderen of niet bereid zijn om hetgeen we willen op elkaar af te stemmen.

En toch, wanneer we dan naar het verleden kijken en objectief proberen te beoordelen, wat de mensen die nu ruzie maken samen gedaan hebben in een eerdere situatie – soms gedurende een reeks van jaren – dan blijkt dat vaak niet houdbaar. Dikwijls is in het verleden wél een goede samenwerking mogelijk geweest, maar is in die afgelopen jaren een soort allergie opgebouwd voor bepaalde manieren van handelen.

Opnieuw proberen we de situatie te begrijpen en opnieuw kan de

onenigheid als bewijs worden gezien, waarbij dan vaak een van de volgende conclusies wordt getrokken:

je bent van mening veranderd;
ik begrijp je niet meer;
we kunnen niet meer samenwerken;
je houdt niet meer van me;
ik wil zo niet meer met je verder.

Zo'n conclusie wordt vaak lang onderdrukt. We laten hem niet toe. Doordat de situatie echter onverdraaglijk wordt, breekt zo'n gezichtspunt uiteindelijk toch door. Vanaf het moment dat zo'n gezichtspunt duidelijk wordt verwoord, blijkt hij de bestaande vertrouwensrelatie dusdanig te ondergraven, dat meestal een scheiding het uiteindelijke gevolg is. Een dergelijke scheiding wordt vaak lang betreurd en kan ook heel lang in het gemoed nawerken. Vaak leidt zij ook tot ziekteverschijnselen en/of overspannenheid.

Wat zou er nu gebeuren, wanneer we de onenigheid niet meer als bewijs zouden aanvaarden van een toestand die ogenschijnlijk niet en ook gezien het verleden niet aanwezig is. Oftewel, in eerste instantie aanvaarden dat er een ruzie kan ontstaan tussen mensen die min of meer dezelfde uitgangspunten hebben, elkaar waarderen of zelfs van elkaar houden en bereid zijn om met elkaar af te stemmen wat gewild wordt. Wanneer dat waar kan zijn, kunnen er andere redenen voor de ruzie worden gevonden. Wellicht is in dat geval de vertrouwensbreuk en de daarmee gepaard gaande scheiding niet noodzakelijk.

Het is logisch, dat dergelijke redenen niet direct voor de hand liggen. Wanneer dat wel zo was, zouden zij bekend en eerder geformuleerd zijn. Het is dan ook noodzakelijk om iets dieper op het menselijk handelen in te gaan om begrip voor deze redenen te kunnen wekken. Ik zou daartoe drie belangrijke oorzaken van het menselijk handelen willen onderscheiden:

- handelen vanuit een ideaal of behoefte;
- handelen vanuit een afspraak of gewoonte;
- handelen vanuit noodzaak of onder dwang.

Ideaal of behoefte

Wanneer iemand handelt vanuit een ideaal of een behoefte, dan komt de oorzaak van het handelen 'van binnen', waarbij ideaal en behoefte tegenpolen zijn.

Een ideaal bevat een lang tijdsperspectief terwijl een behoefte heel moment-gebonden is. Een ideaal moet je kiezen, terwijl een behoefte bovenkomt.

De wereld stribt in beide gevallen tegen. Bij een ideaal moet hij overtuigd worden, moet er inzicht ontstaan. Om dit ideaal te realiseren wordt er een prestatie verlangd. Bij een behoefte is de wereld aantrekkelijk en moet geconsumeerd worden, waarbij een tegenprestatie wordt verlangd.

In beide gevallen werken we van binnen naar buiten. De wereld zal ons handelen min of meer als een verrassing ervaren, omdat van buiten niet zichtbaar is wat ons van binnen tot handelen drijft.

Noodzaak of dwang

Bij het handelen uit noodzaak of onder dwang, komt de oorzaak van het handelen van buiten, waarbij noodzaak en dwang tegenpolen zijn. Een noodzaak laat de mens vrij om deze noodzaak te erkennen en ernaar te handelen.

Bij dwang wordt al hetgeen van binnen komt ontkent en in extreme gevallen wordt met kracht van buiten de handeling veroorzaakt, tegen hetgeen van binnen komt in.

In beide gevallen wordt echter hetgeen van binnen komt (ideaal en behoefte) ondergeschikt aan hetgeen van buiten komt.

De wereld heeft echter begrip voor ons handelen, omdat de oorzaak tot handelen waargenomen kan worden, waarmee ons handelen logisch wordt.

De wereld stribt niet tegen, maar de persoon wel.

Afspraak of gewoonte

Wanneer iemand handelt vanuit afspraak of gewoonte, ligt de oorzaak van ons handelen aan de ene kant van binnen, doordat we ons houden aan een afspraak of een gewoonte. Aan de andere kant komt de oorzaak van buiten, omdat een bepaald tijdstip is aangebroken of bepaalde omstandigheden zich voordoen, waardoor de afspraak of gewoonte actueel wordt (tot actie leidt).

Afspraak en gewoonte zijn in zoverre tegenpolen, dat de afspraak met bewustzijn is gemaakt, terwijl de gewoonte meestal onbewust wordt gevolgd. Bij een afspraak is de medemens betrokken terwijl een gewoonte meer een persoonlijke aangelegenheid is.

De wereld heeft begrip voor ons handelen voorzover ze bekend is met de afspraken en gewoonten, die gevolgd worden. Voor zover we ons al dan niet aan deze afspraken en gewoonten houden, is ons handelen een verrassing.

De wereld heeft begrip voor maatschappelijk erkende afspraken en gewoonten en geen begrip voor maatschappelijk niet erkende afspraken en gewoonten.

Door dit onderscheid te maken in oorzaken van menselijk handelen, kan herkend worden dat mensen voorkeuren hebben om zich door bepaalde oorzaken te laten leiden. Zo zal de ene mens een afspraak niet nakomen, vanwege zijn ideaal en de ander vanwege een behoefte. Er zijn mensen die als gewoonte hebben om afspraken niet na te komen maar ook mensen die afspreken dat ze bepaalde gewoonten willen handhaven of veranderen. Anderen zijn voornamelijk vanuit noodzaak of dwang tot handelen te bewegen.

Wanneer nu de polariteit in de oorzaken van handelen, van waaruit mensen werken groter is, zal eerder ruzie tussen deze mensen kunnen ontstaan, zonder dat er sprake hoeft te zijn van verschillende uitgangspunten, negatieve gevoelens ten opzichte van elkaar of tegenwerken van elkaar.

Verdraagzaamheid – onverdraagzaamheid

Als extra polariteit komt hier nog bij, dat het handelen vanuit ideaal of behoefte een mens in principe onverdraagzaam maakt, terwijl het handelen vanuit noodzaak of onder dwang in principe verdraagzaamheid noodzakelijk maakt.

Deze verdraagzaamheid en onverdraagzaamheid werken bij samenwerkende mensen echter zo op elkaar in, dat een crisis-situatie niet kan uitblijven.

In eerste instantie verdraagt namelijk diegene die vanuit noodzaak of onder dwang handelt de onverdraagzaamheid van diegene die vanuit ideaal of behoefte handelt, waardoor de laatste wordt gestimuleerd, of tenminste niet wordt tegengewerkt.

Het handelen vanuit ideaal of behoefte veroorzaakt echter minder vrijruimte voor anderen, waardoor de dwang en noodzaak voor de anderen toenemen.

Gedurende een zekere tijd kan deze toenemende onvrijheid, voor diegene die vanuit noodzaak of onder dwang handelt, verdragen worden. Er komt echter een moment waarop een omslag plaatsvindt en diegene die vóór dat moment nog vanuit noodzaak of dwang handelde, ineens vanuit ideaal of behoefte gaat handelen. Daardoor wordt hij van verdraagzaam onverdraagzaam. Door dat te doen, confronteert hij de eerste met verminderde vrijruimte en dus met noodzaak en dwang. Dit dwingt de eerste om zijn houding te veranderen van onverdraagzaam naar verdraagzaam.

Voorwaar een crisissituatie, waarin beide partijen zich gedwongen voelen, elkaar de schuld geven en nog gelijk hebben ook. De ene is schuldig op de korte termijn, door plotseling onverdraagzaam te worden, in tegenstelling tot zijn normale verdraagzaamheid. De ander is schuldig op de langere termijn, door te veel verdraagzaamheid van de eerste te vorderen, meestal zonder dat zelfs maar op te merken.

Gezien hun beider situatie, kan geen van beiden veel begrip opbrengen voor het standpunt van de ander, omdat men al enige tijd of enige keren door de houding van de ander heeft geleden.

Kortom, wanneer er geen andere argumenten kunnen worden gevonden zal de crisissituatie zich verscherpen en uiteindelijk een scheiding zich voltrekken.

Dragen

Andere argumenten kunnen ontstaan vanuit het 'dragen'. Wanneer beide mensen deel uitmaken van een organisatie of gemeenschap die voor beiden een belangrijke functie vervult, kan men omwille van deze gemeenschap proberen om tot samenwerkingsmethoden en afspraken te komen, die uit te houden zijn. De gemeenschap is dan belangrijker dan de persoonlijke ergernissen. Daarnaast is het noodzakelijk om bewustzijn te ontwikkelen van oorzaken die iemand persoonlijk tot handelen aanzetten, inclusief die oorzaken waarvoor iemand geen natuurlijke affiniteit heeft. Binnen een gemeenschap zijn namelijk al deze oorzaken op verschillende momenten relevant. Eenzijdigheid op dit punt kan leiden tot de ondergang van de gemeenschap. Onenigheid, die door dit soort eenzijdigheden wordt veroorzaakt, kan eveneens leiden tot de ondergang van een gemeenschap. In het belang van het voortbestaan van de gemeenschap kan een streven ontstaan, om begrip en waardering te ontwikkelen voor al die verschillende oorzaken van handelen, waardoor ze tevens bespreekbaar en hanteerbaar worden.

Het is een weg van vallen en opstaan, waarbij de afspraken die gemaakt worden van het grootste belang zijn.

Elke afspraak, waaraan beiden zich houden heeft dan een versterkende invloed op het onderlinge vertrouwen.

Elke afspraak waaraan men zich niet houdt, breekt het onderlinge vertrouwen af.

Dit betekent, dat het maken van geschikte, haalbare afspraken, een instrument kan zijn, waarmee een verstoorde vertrouwensrelatie verbeterd kan worden.

Geschikte, haalbare afspraken betekent:

- afspraken maken in het belang van de zaak, om het gezamenlijk dragen mogelijk te maken;
- weinig afspraken maken, zodat ook weinig afspraken niet worden nagekomen;
- voldoende afspraken maken om een werkbare situatie te creëren;
- afspraken combineren met een duidelijke procedure om de afspraken te kunnen veranderen;
- afspraken beperken met betrekking tot de tijdsduur dat ze in werking zijn;
- accent leggen op verboden in plaats van geboden, zodat een vrije werkruimte beschikbaar blijft;
- afspraken zo inrichten dat kaders worden aangegeven;
- besluitvorming volgens het 'geen-bezwaar-principe'.

Afspraken beïnvloeden de verwachtingen, die mensen van elkaar hebben. Wanneer mensen aan heersende verwachtingen voldoen, neemt het onderlinge vertrouwen toe. Zo niet, dan neemt het af.

Ook in die verwachtingen zelf kunnen we nog iets veranderen, hetgeen zijn uitwerking op de situatie kan hebben.

Hooggespannen verwachtingen bij voorbeeld, hebben veelal teleurstellende ervaringen tot gevolg, terwijl bescheiden verwachtingen vaak leiden tot 'een resultaat boven verwachting'.

Wanneer bij voorbeeld de verwachting wordt gekoesterd dat de problemen, die door de hier beschreven gezichtspunten worden veroorzaakt, op een of andere manier definitief opgelost kunnen worden, ontstaat een grondhouding waardoor ze juist onoplosbaar blijven, omdat de aangegeven tegenstellingen toch blijven bestaan en hun uitwerking behouden.

De hoop op een redelijk werkbare situatie daarentegen, waarin plaats is voor tegenstellingen, veroorzaakt een grondhouding waardoor een tot enthousiasme leidende samenwerking kan ontstaan. Doordat de tegenstellingen een bepaalde creativiteit oproepen, die onder normale omstandigheden niet wordt aangesproken, kunnen op langere termijn oplossingen worden gevonden die kwalitatief beter zijn dan snelle oplossingen die de tegenstellingen opheffen en vaak slechts kort werken.

Andere polariteiten

Wanneer eenmaal het gezichtspunt is geaccepteerd dat in een gemeenschap polaire benaderingen een vruchtbaar spanningsveld kunnen oproepen, die de ontwikkeling van die gemeenschap bevorderen, kan nog gewezen worden op twee andere polariteiten, die veelvuldig voorkomen en ook veelvuldig grote problemen veroorzaken.

Vervaardigen of verzorgen

Wanneer iets nieuws tot stand moet komen, kan men kiezen voor een van deze polariteiten.

Vervaardigen is meer een technische, produktiematige benadering. Het oude moet verdwijnen, voordat het nieuwe kan verschijnen. Oftewel het nieuwe begint met een vernietigingsproces van het oude.

Bijvoorbeeld: een timmerman moet een plank stukzagen voordat hij een tafel kan maken. Een boer moet een gewas onderploegen voordat hij een nieuw gewas kan zaaien of planten. Het nieuwe moet min of meer planmatig worden benaderd. De timmerman moet een tekening hebben van de te vervaardigen tafel en de boer moet een teeltplan hebben om te weten wat hij moet zaaien.

Verzorgen is meer een benadering via het leven. Het nieuwe komt voort uit een kiem die in het bestaande aanwezig is. Deze benadering vraagt voorzichtigheid en zorgzaamheid voor het bestaande omdat een kiem meestal klein en teer is.

Een kiem kan zich het beste ontwikkelen, wanneer we zorgen voor optimale omstandigheden en geduldig afwachten hoe het groeit. Een planmatige aanpak werkt negatief op het leven in en doet de kiem verdorren.

Het is duidelijk dat de twee benaderingswijzen polair zijn. Een tafel kan niet groeien en een boom kunnen we niet vervaardigen. Zaaien tussen

onkruid heeft geen zin, zodat ploegen noodzakelijk is. Na het zaaien zou ploegen echter weinig zinvol zijn. Beide benaderingen hebben dus hun plek en functie maar moeten zich beperken tot die situaties waarin dat ook zinvol is, met respect voor de tegenpool in andere situaties.

Confronteren–overleggen

Wanneer mensen binnen een gemeenschap een initiatief willen nemen, kunnen ze kiezen uit bovengenoemde polaire benadering van de gemeenschap.

Confronteren wil zeggen dat men uitgaat van het eigen gelijk of het eigen inzicht en van de verwachting dat de andere leden van de gemeenschap onvoldoende inzicht in de situatie hebben. Inderdaad is in zo'n situatie de confrontatie een geschikte benadering. Door het schokeffect en de daarmee gepaard gaande emoties, die mensen in het algemeen willen vermijden, zal in het algemeen diegene die de schok veroorzaakt meer kans hebben het gelijk aan zijn kant krijgen.

Bij het overleggen gaat men er vanuit, dat de andere leden van de gemeenschap een gezond oordeelsvermogen hebben. Hierdoor moet het in principe mogelijk zijn om inzichten over te dragen en/of vertrouwen te wekken, zodat een initiatief kan voortgaan, verrijkt met hetgeen in het overleg naar voren heeft kunnen komen.

De keuze tussen overleggen en confronteren kan natuurlijk mede worden bepaald door de grootte van het 'belang' in een bepaalde situatie. Zo zal het toelaten van een nieuw lid tot een gemeenschap in het algemeen een groter belang vertegenwoordigen dan de aanschaf van een stuk gereedschap.

Onenigheid zal makkelijk ontstaan door een verschillende inschatting van 'het belang' van een zaak, of wanneer iemand een zekere voorkeur aan de dag legt voor een van de twee benaderingen.

Teveel confrontatie roept onzekerheid op en een gevoel van versplintering, terwijl teveel overleg een praatcultuur veroorzaakt zonder

daadkracht. Toch is duidelijk dat beiden een plaats binnen de gemeenschap moeten hebben, om een daadkrachtige gezamenlijkheid te realiseren.

4

7 Een mens ontmoet een gemeenschap

In dit hoofdstuk gaat het om de ontmoeting van een mens met een gemeenschap. Een dergelijke ontmoeting is niet altijd zo toevallig als het lijkt. Wij zullen dit illustreren aan de hand van het voorbeeld van iemand die een vervelende slepende kwaal heeft. Hij heeft al verschillende doktoren en therapieën geprobeerd, maar er is nog geen sprake van genezing. Hij voelt zich nog steeds knap beroerd. Moedeloos loopt hij te tobben. Iemand die nieuwe mogelijkheden voor hem weet kan op een willig oor rekenen. Kortom, hij heeft een zeer duidelijke **behoefte**.

Op een goede dag spreekt hij een kennis die het verhaal hoort en hem vraagt of hij op de hoogte is van het bestaan van antroposofische geneeskunst. Het bewustzijn van onze patiënt wordt gewekt, hij 'wordt wakker', en antwoordt: 'Nooit van gehoord, wat is dat?'

Er komen vragen, antwoorden, en de man denkt erover na. Op dat moment is zijn ellendige gevoel tijdelijk verdwenen. Hij heeft een open houding, neemt informatie op, en al **denkend** vormt hij zich een beeld. Ziet hij er niets in, dan vervalt hij weer in tobben en ellende. De verstrekte informatie heeft kennelijk niet de juiste snaar geraakt. Ook kan er iets blijven doorklinken. Dan zal na kortere of langere tijd de patiënt het beeld, dat hij zich al denkend en eventueel nog doorvragend heeft gevormd, met zijn **gevoel** beoordelen.

In dit stadium is hij niet meer open, het proces speelt zich volledig in hemzelf af. De wakkerheid van het eerste stadium is vervangen door dromen. Er zijn twee mogelijke uitkomsten van het proces: het voelt 'lekker' of niet.

In het laatste geval gaat hij niet door en keert terug in het stadium van behoefte en tobben. Voelt het wel goed, dan zal uiteindelijk de keuze gemaakt worden voor doorgaan, hetgeen zich zal uiten door een **daad**. De patiënt wil behandeld worden.

Dit willen kunnen we **koop-willen** noemen: de man haalt iets uit de buitenwereld naar zich toe (een consult of behandeling), maar verbindt zich er nog niet mee. Om schuld aan de nieuwe gemeenschap te voorkomen komt de vraag: 'Wat kost dat?' Hij wil behandeld worden, maar wil daar voor betalen, als tegenprestatie.

Kopen als proces

Resumerend kun je zeggen dat een mens via de stappen *denken-voelen-willen* er toe komt om een eerste ontmoeting met een gemeenschap af te ronden door er iets te kopen waar hij behoefte aan heeft.

Ik heb hier expres het voorbeeld van de patiënt genomen, omdat het koopproces in zo'n geval lang duurt en een aantal kenmerkende stadia doorloopt.

In het geval dat wij honger hebben, dus behoefte aan eten, zal het eerder geschetste proces van attentie wekken, informatie verzamelen en het voelend 'verteren' van het beeld aanzienlijk korter zijn, en meestal veel minder bewust. We trekken in zo'n geval de knip, gaan naar de bakker en betalen het gekochte brood.

Het koopproces van de patiënt duurt veel langer, zodat we vier fasen kunnen onderscheiden, die bij nauwkeurige beschouwing elk hun karakteristieke houding van de koper en zijn bewustzijn over het produkt en de prijs laten zien.

De **eerste fase** is een kennismaking. De patiënt is innerlijk passief en laat het allemaal nog op zich af komen. Omdat hij nog geen ervarings-bewustzijn heeft van het produkt (in dit voorbeeld de behandeling) ervaart hij de prijs die hij moet betalen als 'duur'. Er blijkt een drempelwaarde te zijn waarbij 'duur' 'te duur' wordt. Wordt deze drempel overschreden dan gaat de koop niet door, de behandeling wordt niet begonnen en de patiënt keert terug naar het stadium van een onbevredigde behoefte en het bijbehorende tobben. Aan het kennismaken komt echter een einde.

De **tweede fase** is het bewustzijn van het materiële. Hierin wordt de koper zich bewust dat hij zekere hoeveelheden koopt. In deze fase wordt hij de dingen gewaar, waar je 'per' voor kunt zetten, en de prijs wordt daar ook aan gerelateerd. Bij voorbeeld wanneer de behandeling tien minuten per keer duurt, terwijl bij andere doktoren dat maar krap vijf minuten was, valt de prijs toch wel mee als je ziet *hoeveel* je ervoor krijgt.

In de **derde fase** gaat de omgeving een rol spelen. De koper registreert wat die omgeving is en wat het kost om die omgeving in stand te houden. Vergelijk een marktkraam met een prestigieuze winkel. In de prijs van het produkt zit ook de prijs van de omgeving waarin het verkocht/gemaakt wordt. Die kosten worden in de prijs van het produkt doorberekend. Je gulden moet op de markt wel een daalder waard zijn, omdat een kraampje veel goedkoper is dan een winkel.

De prijs wordt nog steeds wel als duur ervaren, maar: het valt mee als je ziet *waar* je het krijgt. Iets later neemt de patiënt ook de persoon door wie hij geholpen wordt waar. De prijs wordt daar dan ook aan gerelateerd: duur, maar het valt mee als je ziet van *wie* je het krijgt.

In de **vierde fase** wordt de kwaliteit getoetst.

Onder *kwaliteit* zullen we in dit verband verstaan: *de mate waarin het produkt of de dienst in staat is geweest om de oorspronkelijke behoefte te voldoen*. Er zijn overigens nog andere definities van kwaliteit te geven, maar deze wijken in essentie niet af van de hierboven gegevene. Het is belangrijk om op te merken dat de kwaliteit pas achteraf getoetst kan worden, dus nadat het produkt is verbruikt, of zoals in dit geval, de behandeling is afgelopen. Meestal is het oordeel betrekkelijk onge-nuanceerd: het produkt voldeed of het voldeed niet, ofwel de patiënt is genezen of hij is dat niet.

Tevens is van het grootste belang dat men in de gaten heeft dat kwaliteit niet iets absoluuts is. De kwaliteit van de behandeling of het produkt wordt afgemeten aan de oorspronkelijke behoefte. Daarmee is dus ook duidelijk dat wat de één goed vindt door de ander als volstrekt ontoereikend kan worden ervaren. Hier ziet men bij voorbeeld dat sommige mensen absoluut geen auto uit Japan zullen kopen, niet omdat deze de gewenste vervoersprestatie niet levert voor een acceptabele

prijs, maar omdat in de behoefte van deze mensen kennelijk ook meespeelt dat ze de eigen (West-Europese) industrie willen bevoorraden.

Ook blijkt vaak het niet bewust gemaakte deel van de behoefte een grote rol te spelen, wat men zou kunnen omschrijven als de impliciete verwachting. Dat dit het geval is uit zich vaak in onvrede van de koper, terwijl hij ogenschijnlijk gekregen heeft waar hij om vroeg.

Wanneer de koper geen kwaliteit ervaart gaat hij niet verder met deze behandeling of dit produkt, hij zoekt iets anders. De behoefte blijft onbevredigd en hij gaat weer tobben. Als de kwaliteit er wel is lost *die* de spanning van de behoefte op, hetgeen zichtbaar wordt, als een soort uitzakken, als na een copieus maal.

Op dit moment kan de behoefte gedifferentieerd worden, wanneer een mens bij zichzelf onderzoekt, of er nog andere behoeften aanwezig zijn. Na datzelfde diner kan men bij voorbeeld horen: 'Ja, ik heb prima gegeten, maar een toetje wil er nog wel in!' En na het toetje wil er nog wel een kopje koffie in, enzovoort.

Wat de prijs betreft: als er geen kwaliteit ervaren is, is elke prijs te hoog, en in het andere geval is de prijs eigenlijk niet meer in geld uit te drukken. De tegenprestatie komt dan vaak in de vorm van een bos bloemen. ('Wat mijn mond niet zeggen kan, zeggen de bloemen!') Kennelijk is de prijs niet meer relevant als tegenprestatie van het produkt, wanneer de kwaliteit wordt getoetst.

Het koop-bewustzijn van een mens, in zijn ontmoeting met een gemeenschap, loopt ten einde, zodra hij uit ervaring weet dat zijn behoeften werkelijk worden bevredigd met de produkten of diensten die deze gemeenschap levert. Vanuit een dergelijke positieve ervaring kan iemand besluiten om een gemeenschap als *vrijwilliger* te ondersteunen.

Het kopen gaat over in lenen, zodra er een zekere tijd verloopt tussen vooruitbetaling en behandeling. (In feite doet men dat ook in de vorm van verzekeringspremie). Bij lenen betaalt men vooraf, maar wel met de verwachting dat er naderhand iets tegenover zal staan, en wel in verhouding tot het betaalde bedrag. Anders gezegd: 'Ik wil er *nu* wel moeite voor doen, als ik *straks* maar krijg wat ik hebben wil.' Door de

tijdsfactor (niet meer gelijk oversteken) wordt het lenen. Er ontstaat een verhouding tussen degene die betaald heeft en degene die nog moet leveren.

Algemeen kan men zeggen dat zodra men bereid is als vrijwilliger mee te werken aan het in stand houden van een initiatief opdat men zelf of iemand anders later van de diensten gebruik kan maken, er sprake is van leenactiviteit. Er ontstaat ook dan een verhouding als van schuldenaar ten opzichte van schuldeiser.

Wanneer de patiënt heeft ervaren dat 'het helpt' hoort men met name in de gezondheidszorg in dit stadium nogal eens opmerken van: 'Eigenlijk is dit heel goed. Het zou voor anderen ook heel goed kunnen zijn.' Hij is bereid om mee te werken aan het voortbestaan van datgene waarvoor hij zelf geholpen is.

Onderhouden van de bestaande situatie betekent in overleg met anderen eigen capaciteiten inzetten opdat het geheel blijft voortbestaan. Dit kan nogal eens een frustrerend proces zijn, omdat bij voorbeeld geen behoefte aan de ingebrachte capaciteiten bestaat of na een eerste enthousiaste aanzet er gaandeweg steeds minder mensen mee blijken te doen. De oorspronkelijke verwachtingen gaan na verloop van tijd tenonder in de niet (meer) gedragen afspraken.

Bij het werken als vrijwilliger zijn er vaak situaties, waarin men twijfelt aan een goede afloop. In een eerdere situatie is men teleurgesteld in het gedrag van mede-vrijwilligers en ziet men een volgende teleurstelling aankomen. In zo'n situatie kan de houding van een vrijwilliger veranderen van 'zeg maar wat ik doen moet' in die van een initiatiefnemend mens.

Deze houding brengt echter zekere risico's met zich mee. Het is maar de vraag of men prijs stelt op de initiatieven die dan genomen worden. Wanneer iemand handelt in het bewustzijn van dat risico, kun je het handelen 'schenk-handelen' noemen. Handelen zonder dat vooraf duidelijk is of de handeling resultaat oplevert, maar wel in dienst van de gemeenschap.

Na een zekere tijd waarin iemand initiatieven heeft genomen, kan dan ineens een vonk komen, het besef dat je zonder daarbij stilgestaan te hebben, bezig bent geweest met 'het bevorderen van...' een *doelbesef*.

Van doelbesef naar produktie

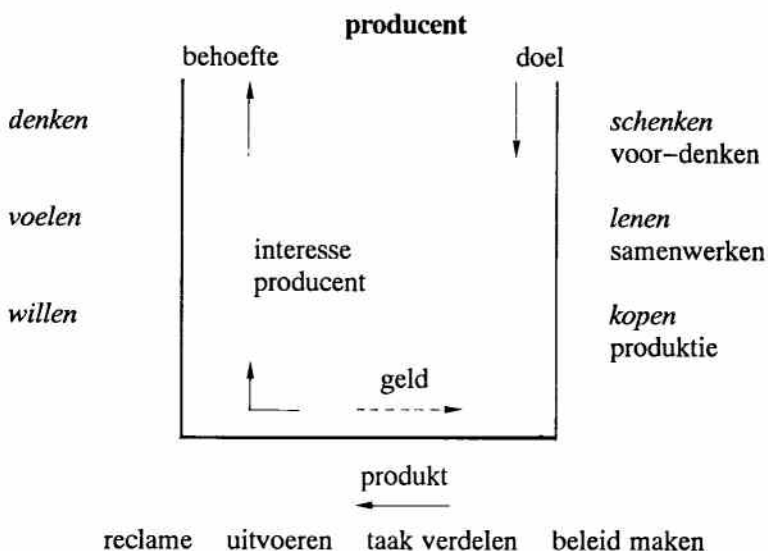
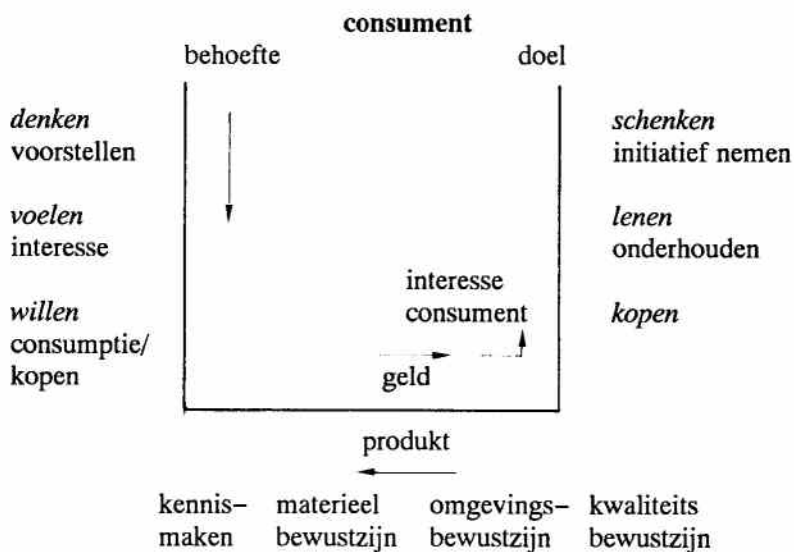
We hebben gezien, dat nadat het koopbewustzijn is afgesloten, doordat de behoefte is bevredigd, een mens door eigen inzet via leen- en schenkactiviteiten tot een doelbesef kan komen wat niet alleen voor de gemeenschap, maar ook voor hemzelf van groot belang is. Wanneer dat doelbesef ook nog omgevormd kan worden tot 'het kiezen voor werken aan die doelstelling', gaat een mens opnieuw denken. Het denken in dit stadium betreft dan de manier om deze doelstelling te realiseren. Dit soort denken houdt een zeker risico in, namelijk dat het nergens toe leidt. Zodra iemand zich van dit risico bewust wordt, kan men het denken typeren als **schenk-denken** of voor-denken (in tegenstelling tot nadenken of overdenken).

Na enige tijd is het vrij normaal dat zo'n initiatiefnemer beseft dat hij, denkend, alleen, geen resultaat kan bereiken, maar samen met anderen wel. Hij gaat andere mensen opzoeken en probeert daarmee een zekere samenwerking tot stand te brengen. Dit gebeurt met op de achtergrond het idee dat er op den duur iets uit zal komen. Deze nieuwe verhouding kan als **lenen** worden gezien, omdat men op termijn resultaten van de samenwerking verwacht.

De aldus verzamelde groep gaat meedenken, tot er iemand uit die groep opstaat met de meestal enigszins pinnig gestelde vraag: 'Gaan we nu nog wat doen of niet?' In feite is de situatie dan zo geworden, dat er lang (genoeg) is gedacht over het 'doel' en de onderlinge verhoudingen. Nu moet er iets gedaan worden. Wie gaat wat doen (produceren)? Waar gaat het gebeuren? Wat hebben we ervoor nodig? Aan wie kunnen we het verkopen? Dit zijn vragen die al doende opgelost moeten worden. We zijn opnieuw bij het *kopen* aangeland, maar nu gezien vanuit de producent, niet meer vanuit de consument, waarmee we oorspronkelijk zijn gestart.

In de ontmoeting van een gemeenschap met een behoeftige mens, die tot willen kwam, en door vier stadia heen tot een bevredigen van zijn behoefte, kan de oorspronkelijke consument via een lenen en een schenken tot een doel-bewustzijn komen, waarna hij producent kan worden. Want, zoals we zagen, bij een volledig doorlopen van het proces zal uiteindelijk het doel weer leiden tot een daad, namelijk het aanbieden van datgene wat de oorspronkelijke aanbieder zo goed bevallen was als produkt, of dienst, of iets wat daarmee samenhangt. Na verloop van tijd blijkt het leveren van een produkt echter niet voldoende te zijn om de klanten tevreden te stellen. De producent moet zich gaan interesseren voor de achterliggende behoeften van de consument, wil hij met zijn produktie mogelijkheden op de veranderde vraag (willen) in kunnen spelen en daarmee tevreden (voelen) klanten houden. Op die manier blijkt het bedrijf functioneel (denken) in de maatschappij.

In de twee volgende schema's (op blz. 82) is getracht om deze processen in beeld te brengen. Een werkgemeenschap kunnen we zien als een groep samenwerkende mensen, die door hun activiteiten deze bewustzijnsprocessen doorlopen. Dit gebeurt in een bepaalde volgorde en er is ook een zekere tijd nodig waarin men zich van de verschillende aspecten bewust kan worden (leeftijd). Dit leidt tot het onderscheid in levensfasen, hetgeen in andere hoofdstukken verder is uitgewerkt.



8 Een sociaal dorp

In het voorgaande zijn al diverse aspecten van een gemeenschap en van een mens in een gemeenschap beschreven. Toch is het moeilijk om van al die woorden een levend beeld te vormen, dat als referentiekader zou kunnen dienen.

In dit hoofdstuk wil ik proberen om zo'n beeld te beschrijven.

Wanneer we de beelden van de sociale driegeleding combineren met een typisch fenomeen van deze tijd, zoals het verdwijnen van de dorpsgemeenschappen, kan het ons opvallen dat deze twee zaken een zekere verwantschap hebben. Wellicht is het een opgave in deze tijd om de fysiek verdwijnende dorpsgemeenschappen te herbouwen in het sociale leven. Bij nader onderzoek blijken er inderdaad opvallende verwantschappen te bestaan.

Een stichting is in het sociale erg verwant aan een kerktoren in het fysieke. De sterk verticale lijn sluit aan bij de verbinding tussen doelstelling en vermogen. We zien dat zo'n toren ook een stevig fundament moet hebben om te kunnen blijven staan, hetgeen overeenstemt met het financiële vermogen van een stichting. In de toren zelf gebeurt maar weinig, overeenkomstig de stichting in zijn ideale vorm. Frappant is de overeenkomst van de torenklok en de doelstelling van een stichting: beiden klinken op bepaalde momenten om de gemeenschap te herinneren aan hun verplichtingen tegenover de geestelijke wereld.

Naar boven toe wordt een toren meestal steeds meer open van structuur, waarin ik beleef dat men daarin heeft willen uitdrukken, dat het fysieke verdwijnt om plaats te maken voor het geestelijke. Vanuit een 'stichting ter bevordering van...' worden vaak lezingen en cursussen georganiseerd. Dit sluit aan bij het feit dat een kerkgebouw aan een toren is

vastgebouwd en dat het vrije culturele leven zich daar ook jaar en dag heeft afgespeeld.

Rond de kerk is normaal gesproken het dorp gebouwd. We vinden daar het dorpsplein, dat vaak als marktpllein wordt gebruikt, de winkels, de werkplaatsen en de woonhuizen.

Als beeld zien we hier sterke overeenstemmingen met ondernemingen in het economisch leven. De werkplaatsen zijn natuurlijk verbonden met produktie. De vrijuimte die een ondernemer nodig heeft met klanten, gereedschap enzovoorts worden duidelijk zichtbaar in een smederij of timmerwerkplaats. Het marktpllein en de winkels zijn een duidelijk beeld voor de handel en de woningen laten zien hoe mensen een zekere vrijuimte nodig hebben voor hun levensbehoeften (consumentenvrijheid).

Een ieder gebruikt of verbruikt produkten op zijn eigen manier.

Een beeld van de vereniging ten slotte kan men beleven in de akkers, velden, boomgaard en tuinderijen. Vooral wanneer we onze aandacht vestigen op de bewustzijnsontwikkeling van de leden van de vereniging. Er is een innerlijk groeiproses noodzakelijk wanneer een mens een gemeenschap ontmoet en datgene wat vanuit zo'n gemeenschap tot hem komt, verwerkt.

Het beeld van het zaad, het groeiproses, het bloeien en vrucht dragen geeft levend weer hoe een mens een nieuwe gedachte verwerkt. Ook wordt zichtbaar op welke manieren het verwerkingsproses gestoord kan worden.

Te veel zon is een beeld voor een te abstracte benadering. Te veel regen laat zien wat de gevolgen zijn van een te gevoelsmatige benadering. Onkruid kan het gewas overwoekeren, waarmee zichtbaar wordt wat er gebeurt, wanneer een mens innerlijk te weinig ruimte aan een nieuwe gedachte geeft.

Wanneer een mens zich in zo'n nieuwe gedachte vastbijt, om zich in te gaan zetten voor de gemeenschap, ontstaat het beeld van een struik of boom. Deze kan vruchten dragen, jaar na jaar. Het is het beeld van iemand die zich niet alleen ontwikkelt door wat van de gemeenschap tot hem komt, maar ook zelf aan de gemeenschap wil bijdragen door

zijn eigen capaciteiten vruchtbaar voor de gemeenschap in te zetten. In de groentetuinen zien we het beeld van mensen die zich inzetten voor de gemeenschap en daardoor zelf geremd worden in de volledige ontwikkeling van bepaalde gedachten. Zij offeren deze volledige ontwikkeling op en worden daardoor juist vruchtbaar. Het is de onderbroken ontwikkeling van kool, sla, wortel, enzovoort, die ze juist als voedingsgewas geschikt maakt. Wanneer mensen voor hun werk in de gemeenschap betaald worden, ontstaat de situatie, dat ze hun persoonlijke ontwikkeling gedeeltelijk opgeven, voor zaken die het werk betreffen.

Het is interessant dat dit, op het eerste gezicht negatieve proces vaak de vaardigheden tot ontwikkeling brengt, waarop later het ondernemerschap kan rusten.

Geld en informatie spelen een belangrijke rol bij gemeenschapsvorming. Ook daarvoor kunnen we in het fysieke dorp een beeld vinden. De koe is het beeld voor de informatie en het paard is het beeld voor het geld. Ik kan me voorstellen dat deze beelden niet direct duidelijk zijn. Wanneer we ons echter voorstellen hoe de bewustzijnsontwikkeling van mensen in informatie terecht kan komen (bij voorbeeld door het schrijven van een stukje in een nieuwsbrief) en dit combineren met de groei van de gewassen, waarin een beeld aanwezig is van de bewustzijnsontwikkeling, dan kunnen we dit associëren met het beeld van een etende koe. Het omvormen van een tekst voor publikatie wordt dan zichtbaar als een herkauwende koe. Voor zover de waarheid wordt beschreven, kan dit als gemeenschapsvormende kracht worden beleefd, die zichtbaar wordt in de melk van de koe. Voor zover halve waarheden worden beschreven, die vaak tot discussie aanleiding geven, kan het beeld van de mest worden beleefd, die de groei bevordert.

Zoals het paard de krachtbron is op de boerderij, geeft het geld een gemeenschap kracht. Wanneer deze kracht niet getemd wordt, kan ze vernietigend werken binnen een gemeenschap, overeenkomstig een wild paard dat voor een kar wordt gespannen.

We kunnen het geld temmen, door het drievoudig aan te pakken, als koopgeld, leengeld en schenkgeld. We zien dit prachtig verbeeld in het paard met sporen, zadel en teugels.

Het koopgeld maakt mensen actief, zoals de sporen het paard. Het leengeld werkt verbindend, zoals de berijder via het zadel met het paard verbonden is. Het schenkgeld ten slotte, geeft richting aan het streven van de gemeenschap zoals het gebruik van de teugels de richting van het paard bepalen.

Ik kan me voorstellen dat er mensen zijn die vinden dat de gebruikte beelden gezocht zijn. Het is niet mijn bedoeling om deze mensen deze beelden op te dringen. Ik denk echter dat ze een hulpmiddel kunnen zijn om ons een gemeenschap voor te stellen als levende gemeenschap. Een gemeenschap die echter rechtsvormen nodig heeft, zoals in een dorp huizen, werkplaatsen en een kerk bestaan. Een gemeenschap die informatieverwerking nodig heeft en geld, zoals een dorpsgemeenschap koeien en paarden nodig heeft. Door deze beelden kan ook beleefd worden hoe mensen persoonlijk de omgang met deze zaken vorm kunnen geven naar eigen behoeften en mogelijkheden.

Ten slotte wil ik nog wijzen op het risico om dit beeld al te letterlijk op te nemen. Het is namelijk zo dat een fysiek dorp zich op een bepaalde plaats bevindt, in tegenstelling tot een gemeenschap als sociaal dorp. De mensen die via een (zelf gekozen) gemeenschap verbonden zijn, zullen in het algemeen juist niet op één plaats wonen, maar verspreid over een groter gebied, zo niet over de gehele wereld. Mede daarom zijn juist de geld- en informatieprocessen in een gemeenschap zo belangrijk.

9 Geld en informatie houden een gemeenschap bijeen

In dit hoofdstuk worden nogmaals de drie levensgebieden, vanuit een ander gezichtspunt, gekarakteriseerd.

Drie levensgebieden

Wanneer Rudolf Steiner spreekt over de sociale driegeleding, spreekt hij daarover op zodanige wijze, dat wij ons deze driegeleding voornamelijk op landelijke of mondiale schaal kunnen voorstellen. Ik denk, dat dit geen toeval is. De sociale driegeleding zal in eerste instantie op mondiale schaal zichtbaar worden. Sterker nog, ik denk dat ze zich gedeeltelijk al op deze schaal gerealiseerd heeft. Wanneer we, met name in Nederland, de maatschappij onderzoeken, kunnen we duidelijk drie levensgebieden herkennen en van elkaar onderscheiden.

Het culturele leven

Dit speelt zich af in scholen, kerkgebouwen, theaters, tijdens lezingen, het lezen van een boek e.d. De manier waarop mensen samenwerken bij deze activiteiten heeft een aantal specifieke kenmerken:

- er is weinig beweging;
- er wordt veel gesproken door één of enkelen en weinig door velen;
- er wordt voornamelijk gesproken over idealen, ideeën, plannen en ervaringen (of deze worden uitgebeeld);

- er worden weinig materiële zaken geconsumeerd of geproduceerd;
- de betaling voor het gebodene heeft meestal weinig of geen relatie met de kostprijs of de waarde die het voor iemand heeft;
- resultaten van het culturele leven zijn: inzichten, idealen, ideeën, capaciteiten en ontwikkeling.

Het rechtsleven

Dit speelt zich af in vergaderingen, politieke bijeenkomsten, rechtszaken en wanneer mensen afspraken maken. Ook bij deze activiteiten kunnen we een aantal specifieke manieren van samenwerken waarnemen:

- het betreft meestal een situatie van overleg, waarbij het horen en gehoord worden van belang is, waarbij partijen onderscheiden worden;
- meestal wordt gesproken over rechten en plichten, macht en schuld, bevoegdheden en procedures;
- wanneer een aantal argumenten heeft geklonken, volgt een oordeel en een besluit, waarna rechten en plichten van mensen gewijzigd worden, via afspraken of wetten die van kracht worden;
- betalingen zijn meestal afhankelijk van verhoudingen tussen mensen en groepen;
- resultaten van het rechtsleven zijn: afspraken, overeenkomsten, wetten, statuten, rechten en plichten.

Het economisch leven

Dit speelt zich af in fabrieken en winkels, op het land, op de weg en bij de maaltijd. Ook hier zijn enkele specifieke kenmerken in de manier van werken aan te geven:

- er wordt meestal weinig gesproken en er is veel beweging;
- het betreft situaties waarin producten geproduceerd, verhandeld of geconsumeerd (vernietigd) worden;
- betalingen hebben meestal een vrij nauwkeurige relatie met de kosten die gemaakt zijn en/of met de waardering van de mensen voor datgene wat verkregen wordt;

- wanneer mensen samenwerken in het economisch leven doet iedereen iets anders, men handelt complementair;
- resultaten van het economisch leven zijn: produkten, diensten, waarden en ervaringen.

Wanneer we deze drie gebieden op landelijk niveau zo met een paar karakteristieken aangeven, kan men constateren, dat deze gebieden op dit moment relatief gescheiden van elkaar bestaan. We spreken over geestdodende arbeid en opleidingssystemen die niet aan de vragen van het bedrijfsleven tegemoet kunnen komen. Het politieke leven probeert om van alles te regelen met steeds minder succes. In andere landen, waar bij voorbeeld de religie zich sterk met de politiek bemoeit (Iran) of het economisch leven vanuit de politiek geregeld wordt (zoals in Rusland, waar zich overigens na het afsluiten van dit manuscript snelle veranderingen afspelen) of er zelfs nauwelijks ruimte voor het politieke leven bestaat (Chili), is dat minder zichtbaar. Deze voorbeelden zijn verder uit te breiden en we zien dat in veel van de landen, waar deze drie levensgebieden niet gescheiden van elkaar bestaan, men te kampen heeft met grote problemen, zo niet met burgeroorlogen.

De sociale driegeleding realiseert zich langzaam maar zeker. De drie gebieden scheiden zich langzaam van elkaar. De vraag is echter of wij dat als zodanig herkennen en of wij ons kunnen voegen naar de wetmatigheden van de drie levensgebieden, zodat het leven in deze gebieden zich kan ontplooien.

Vrijheid – gelijkheid – broederschap

Het is echter niet voldoende dat deze drie levensgebieden zich scheiden. In een gezonde maatschappij dient de mens in elk der gebieden een bepaalde sfeer te realiseren, willen de gebieden gezond functioneren. En wel vrijheid in het culturele leven, gelijkheid in het rechtsleven en broederschap in het economisch leven.

- **Vrijheid in het culturele leven** wil vooral zeggen innerlijke vrijheid en vrijheid bij de ontplooiing van idealen, gevoelens, vaardigheden en behoeften.
- **Gelijkheid in het rechtsleven** heeft aan de ene kant betrekking op gelijkheid van rechten (binnen bepaalde groepen) en aan de andere kant op gelijke inbreng van alle betrokkenen bij het overeenkomen van rechten en plichten.
- **Broederschap in het economisch leven** wil zeggen dat bij de verdeling van gebruiks- en verbruiksmiddelen vooral rekening houden dient te worden met bekwaamheden en behoeften van mensen. Niet alleen binnen bepaalde groepen of families, maar met ieder mens binnen de eigen gezichtskring.

In een eenvoudig schema zien de gebieden er als volgt uit:



De levensgebieden, die dus langzaam uit elkaar drijven, worden door verschillende zaken weer bijeen gebracht.

De mens verbindt in eerste instantie deze drie gebieden weer, doordat de mens, wanneer hij handelend (in economische zin) aanwezig is, tegelijk in alle drie de levensgebieden aanwezig is:

- als vermogende, zich verbazende mens, met vragen, antwoorden, ervaringen en ideeën, maakt hij deel uit van het culturele leven;
- als mondige mens met rechten en plichten, macht en schuld, maakt hij deel uit van het rechtsleven;
- als behoeftige, scheppende mens, met behoeften, mogelijkheden, gevend en ontvangend, maakt hij deel uit van het economisch leven.

Deze verbinding via de mens zorgt ervoor dat de drie gebieden subjectief met elkaar verbonden worden. In tweede instantie worden de drie levensgebieden objectief met elkaar verbonden door de media 'Geld' en 'Informatie'. Door de circulatie van waarden en woorden door de maatschappij, worden resultaten uit het ene levensgebied overgebracht naar het andere.

Drie geldkwaliteiten

Het geld kan onderscheiden worden in drie kwaliteiten, die elk met een levensgebied corresponderen.

Koopgeld

De mens oefent via het koopgeld direct invloed uit op het economisch leven, door een produkt al of niet te kopen en door teveel of te weinig te betalen. Via het koopgeld reguleert de mens goederen en produktstromen. Het geld doet hierbij zijn werk onafhankelijk van degene die de betalingen verricht en zorgt dat de producent van een goed of dienst de tegenwaarde daarvan ontvangt. Het feit dat betaald wordt is belangrijk, niet wie betaalt.

Het koopgeld heeft een eigen, directe werking in het economisch leven. Bij voorbeeld: wanneer ik een auto aanschaf en met geld de prijs betaal, zal dit geld niet bij de verkoper blijven, maar verdeeld worden onder al diegenen die aan de produktie van deze wagen hebben meegewerkt, inclusief de mijnwerker die het erts gedolven heeft. Wanneer ik te weinig geld betaal, ontvangt deze laatste niets meer of te weinig en zal hij zijn activiteiten staken, waardoor de produktie van de volgende auto's in gevaar komt. Wanneer ik te veel betaal, zal het diegenen die met de produktie te maken hebben goed vergaan, waardoor zij hun activiteiten zullen uitbreiden en dus meer van dezelfde auto's produceren.

Leengeld

De mens oefent via het leengeld invloed uit op verhoudingen tussen mensen en instellingen, door het uitlenen van geld en door het vragen van veel of weinig rente en/of zekerheden. Ook boetes, alimentatie, bijdragen en premies zijn geldstromen in het rechtsleven. De verhouding tussen mensen verandert door overdracht van geld. De aard van de verandering is afhankelijk van wie aan wie betaalt en hun oorspronkelijke onderlinge verhouding. Toch kunnen we zeggen dat ook in het rechtsleven het geld een directe, eigen werking heeft.

Bij voorbeeld: door aan iemand geld te lenen, ontstaat de verhouding schuldeiser – schuldenaar. Wanneer de schuldenaar rente en aflossing heeft voldaan wordt deze verhouding weer verbroken.

Zolang ik een bijdrage aan een vereniging betaal ben ik lid van de vereniging en verkrijg ik bepaalde rechten en plichten. Wanneer ik geen bijdrage meer betaal word ik geroyeerd en verlies ik deze rechten en plichten.

Schenkgeld

De mens maakt via schenkgeld ontwikkelingen mogelijk. Hij schept hiermee de ruimte waar andere mensen niet materieel productief hoeven te zijn.

Het is hierbij echter onzeker in hoeverre deze (verwachte) ontwikkeling ook werkelijk zal plaatsvinden; dit hangt af van de situatie en vooral van de mensen. Via het (schenk)geld kan hierbij ten hoogste een ondersteunende kracht worden uitgeoefend.

Het geld heeft geen directe werking in het culturele leven, maar het culturele leven functioneert wel op basis van het schenkgeld.

Bij voorbeeld: het schenkgeld stelt me in staat om een boek te kopen, waaruit ik inzichten kan verwerven. Niet het geld maar de inhoud van het boek veroorzaakt deze werking.

Drie informatiekwaliteiten

Wanneer we proberen om na te gaan welke werking informatie heeft op de drie levensgebieden, kunnen we heel frappant drie kwaliteiten informatie onderscheiden, die bij objectieve beschouwing eigenschappen hebben die met de geld-eigenschappen overeen komen.

Ik besef dat het gewaagd is om de begrippen kopen-lenen-schenken nu op informatie te betrekken. Toch wordt het juist door deze stap goed zichtbaar dat kopen, lenen en schenken niet alleen woorden zijn die een handeling beschrijven, maar tevens een kwaliteit van dat handelen aangeven. Later kan dit dan nog omgevormd worden tot een bepaald bewustzijn waarmee een handeling wordt verricht. Daarnaast wordt het begrip informatie in een wat ongebruikelijk daglicht gesteld. Dit wordt in hoofdstuk 10 verder toegelicht.

'Koop-informatie' of inhoudelijke informatie

Vraag en antwoord, idee en ervaring, die een directe werking in het culturele leven hebben. Het gaat hierbij om complementaire informatie (de vraag hoort onverbrekkelijk bij het antwoord). Pas als de vraag het antwoord ontmoet kan het culturele leven vruchtbaar zijn. Daarom heb ik me de vrijheid veroorloofd dit 'koop-informatie' te noemen, overeenkomstig de complementaire waarden (geld en produkt), waarvan bij het koopgeld sprake is (bij een kooptransactie ontmoet de waar het geld).

'Leen-informatie' of politieke informatie

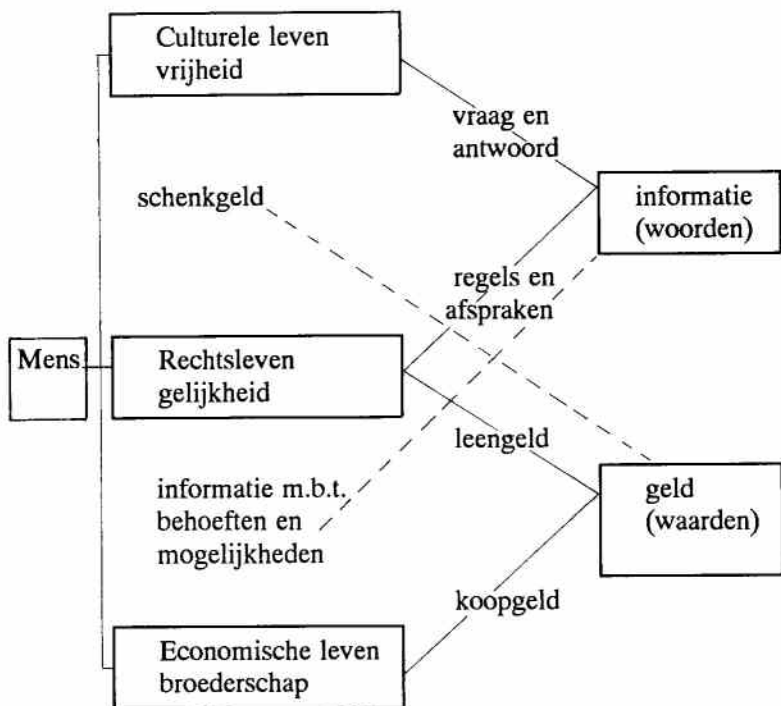
Afspraken, regels en wetten die een directe werking in het rechtsleven hebben. Via rechten en plichten wordt de verhouding tussen mensen onderling en tussen mensen en instellingen bepaald. We zien een overeenkomstige werking bij het leengeld, vandaar de naam.

'Schenk-informatie' of economische informatie

Reclame geeft de mogelijkheden aan van producenten. Marktonderzoek en enquêtes dienen de behoeften van de consument openbaar te maken. Reclame verplicht niet tot kopen en marktonderzoek veroorzaakt niet onmiddellijk aanbod en dus produktie van de gevraagde goederen. Toch maakt deze informatie het economisch handelen mogelijk. Via de bestelling weet de producent wat hij moet vervaardigen. De indirecte werking van informatie in het economisch leven vertoont duidelijk overeenkomsten met de werking van schenkgeld in het culturele leven. Ofwel op basis van informatie functioneert het economisch leven. Het is frappant dat deze informatie vaak gratis ter beschikking wordt gesteld.

In het schema op blz. 95 zijn zowel de geldstromen als de informatiestromen in beeld gebracht.

Wanneer we op deze wijze de drie informatiestromen van elkaar onderscheiden evenals de drie geldstromen, dan kunnen we daarmee misschien een ingang vinden om de consequenties van sociale driegeleding binnen gemeenschappen te herkennen en vorm te geven.



Werkgroepen

Wanneer we ons voorstellen, dat binnen een gemeenschap de mensen zich naar drie gezichtspunten kunnen groeperen om met elkaar te overleggen, dan zou hiermee de mogelijkheid kunnen ontstaan om de eigenschappen van de sociale driegeleding te respecteren.

Het is hierbij wel zaak dat alle mensen van een gemeenschap in principe (in de toekomst) moeten kunnen deelnemen aan elk van de aangegeven levensgebieden binnen de gemeenschap.

Een werkgroep Opleidingen, Inhoud en Beleid

Dit is een groepering waar vragen, ideeën en ervaringen, die voor de gemeenschap relevant zijn, uitgewisseld worden, naast studie van algemene antroposofie, opleiding en vorming.

Vrije marges en opofferingen in geld, tijd en ruimte maken het werk van deze groep mogelijk, de doelstelling van de organisatie, het beleid en het opleidingsplan vormen hun werkterrein.

De mensen die aan deze groep deelnemen moeten leven met vragen als:

- welke vragen leven in de organisatie?
- welke mensen zouden daar antwoord op kunnen geven?
- hoe worden deze vragen en antwoorden zichtbaar?
- is er voldoende ruimte voor ontwikkelingen?
- hoe wordt het beschikbare vermogen ingezet, zowel geestelijk als financieel?

Een werkgroep Werkwijze, Procedures en Verhoudingen

Dit is een groepering waar bij uitstek procedures, afspraken en verplichtingen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden geïnventariseerd, vastgelegd en wijzigingen worden voorgesteld. Inkomsten vanuit de balans (rente op eigen vermogen) en bijdragen in geld en tijd maken het werk mogelijk. Statuten, huishoudelijk reglement en balans vormen het werkterrein van deze groep.

De mensen die aan deze groep deelnemen moeten leven met vragen als:

- hoe wordt mandaat verleend?
- hoe komt een besluit tot stand?
- hoe wordt een medewerker aangenomen, ontslagen of ingewerkt?
- hebben we voldoende eigen vermogen?
- hoe wordt een budget bepaald?
- waar komt het benodigde vermogen vandaan?
- met wie hebben we een relatie en hoe wordt deze vorm gegeven?

Een werkgroep Planning, Organisatie en Uitvoering

Dit is een groepering waar bij uitstek de plannen en taakverdeling worden besproken. In dit overleg dient besef van de onderlinge afhankelijkheid aanwezig te zijn en zou gekeken moeten worden naar effectiviteit en efficiency. Inkomsten vanuit de exploitatie maken het werk mogelijk, omdat de baten de kosten dekken. De organisatiestructuur, de exploitatierekening en exploitatiebegroting vormen het werkkterrein van deze groep.

De mensen die aan deze groep deelnemen moeten leven met vragen als:

- zit de juiste mens op de juiste plaats?
- zijn de klanten tevreden?
- zijn kosten en baten in evenwicht?
- wordt er efficiënt gewerkt?
- worden de capaciteiten van mensen voldoende benut?

In principe kunnen mensen aan alle drie de groepen deelnemen. Men moet zich bij deelname aan een groep echter steeds afvragen: wat moet ik in deze groep inbrengen? Wat zijn de wetmatigheden in dit levensgebied en welke invloed heeft dat op onze werkwijze en onze inbreng en op manier van inbrengen in de gehele organisatie.

Door deze drie groeperingen zo van elkaar te onderscheiden en te proberen om het overleg binnen elke groepering naar zijn eigen aard te structureren, komen we onszelf tegen. De innerlijke scholingsweg blijkt noodzakelijk om op deze wijze structuur in de organisatie te brengen.

Ook blijkt het niet eenvoudig te zijn om zowel de kwaliteiten geld als de kwaliteiten informatie te onderscheiden en te betrekken bij de concrete overlegsituatie. Toch denk ik dat het noodzakelijk is om het te oefenen en daardoor te voorkomen dat wij onze greep op de ontwikkelingen verliezen.

10 Een gezonde werking van geld en informatie

In het voorgaande gedeelte (vooral in hoofdstuk 9) zijn de fenomenen geld en informatie meer in zijn algemeenheid aan de orde geweest. In dit hoofdstuk wil ik ze meer benaderen vanuit hun mogelijkheden om ze als gezondmakende instrumenten in te kunnen zetten.

Hieronder zullen we het geld in eerste instantie benaderen vanuit de gezondheidszorg. Door de werking van het geld in de gezondheidszorg te bekijken, kan tevens een beeld worden opgeroepen over een gezonde werking van geld in het algemeen.

Door ziekte kan een leven drastisch veranderen. De ene dag neem je nog volop deel aan het maatschappelijk leven, de volgende dag lig je op bed en wordt je verteld wat je moet doen en wat je niet mag. De rest kun je niet.

In deze toestand van machteloosheid kan het verlangen ontstaan om de situatie weer in je macht te krijgen. Macht over je lichaam, zodat het geneest, macht over je geld, zodat je weer een partij wordt in de 'ziekenfabriek', en macht over de informatie, zodat je weet wat er aan de hand is.

Het is vreemd gesteld met het geld. Aan de ene kant kun je dankbaar zijn dat via het huidige verzekeringswezen voor vele mensen behandeling en verzorging beschikbaar komt, die zij normaal gesproken niet zouden kunnen betalen. Aan de andere kant kun je uiterst ontevreden worden, wanneer blijkt dat nu net die therapieën en behandelingen die je wilt, niet vergoed worden en dat vanuit een of andere bureaucratie bepaald wordt, wat je wel of niet nodig hebt. Het is eveneens interessant gesteld met informatie. Ineens blijken duidelijke mededelingen toch onduidelijk te zijn en werkt een enkel woord veel dieper door dan je oorspronkelijk had gedacht. Vaak raakt een mens in zo'n situatie ontevreden over de manier waarop hij geïnformeerd wordt.

Het is interessant dat deze ontevredenheid vaak nodig is, alvorens mensen zich serieus gaan verdiepen in de maatschappelijke structuren, die deze situatie veroorzaken. Veel later komen mensen tot het besef dat zij zelf mee kunnen werken aan andere structuren. Nog weer later kan het bewustzijn ontstaan dat zonder de ondersteuning van alle betrokkenen deze nieuwe structuren niet kunnen bestaan. Eerst dan is het moment aangebroken om over de gezonde werking van het geld en informatie te spreken.

Gezondheid

Over het begrip gezondheid is al veel geschreven. Ook in dit verband zullen we ons eraan moeten wagen om zicht te kunnen krijgen op een gezonde werking van geld en informatie.

De Nederlandse taal kan ons hier een helpende hand bieden. Een zieke kan beter worden. Wanneer een zieke beter wordt, wordt hij gezonder. Wanneer het slechter met hem gaat, wordt hij zieker. Het verschil tussen gezonder en zieker bestaat dus uit beter en slechter. Gezondheid heeft dus te maken met een verandering, een ontwikkeling naar beter. Het is dus de vraag of je na het doormaken van een ziekte weer de oude bent of beter bent geworden.

Elk mens is in staat om van zichzelf uit beter te worden, een helend vermogen, dus een vermogen tot ontwikkeling.

Is er sprake van gezondheid, zolang een mens zich ontwikkelt?

Wanneer de ontwikkeling stopt, is er sprake van ziekte. Maar ook een te snelle ontwikkeling kan ziekte veroorzaken. Dit betekent dat bij een evenwichtige ontwikkeling van een mens, er sprake is van gezondheid. Gezond omgaan met geld en informatie wil dus zeggen: het bevorderen van een evenwichtige ontwikkeling van mensen.

Biografie

Het gezichtspunt dat elk mens zich gedurende zijn leven kan ontwikkelen, is nog niet zo oud en zeker nog niet algemeen gangbaar. Vroeger was zo'n ontwikkeling voor slechts enkele (meestal rijke) mensen weggelegd. In deze tijd van individualisering en van vrijwel onbegrensdde communicatie- en leermogelijkheden is dit voor veel mensen bereikbaar.

In de letterlijke betekenis van het woord betekent 'ont-wikkelen' het tegenovergestelde van 'in-wikkelen', oftewel het zichtbaar maken van hetgeen ingewikkeld of verborgen was. De kern van een mens wordt gedurende zijn leven zichtbaar. Wanneer een mens geboren wordt, vragen we ons af wat er van deze mens zal worden. Aan het einde van zijn leven kunnen we pas zien wat er van hem geworden is. Deze ontwikkeling gedurende het leven noemen we biografie.

Een innerlijke biografie, die duidt op een zekere innerlijke ontwikkeling en een uiterlijke biografie, die duidt op hetgeen iemand heeft meegeemaakt of gepresteerd.

Aangezien de innerlijke biografie alleen door betrokkene is waar te nemen, beschrijven we meestal de uiterlijke biografie om aan te geven wat er van iemand geworden is, maar ook om zijn streven en gedachten meer zichtbaar te maken, die wijzen op een innerlijke biografie.

Een innerlijke biografie hangt vaak samen met informatie, terwijl in de uiterlijke biografie het geld een belangrijke rol speelt.

Een normale biografie

In het voorgaande is reeds over de menselijke levensloop geschreven. Hieronder willen we deze nogmaals benaderen.

Een normale biografie is een contradictio in terminis. Aangezien een biografie duidt op een strikt persoonlijke ontwikkeling en iedereen zich anders ontwikkelt, is het de vraag of er wel een normale biografie kan bestaan. Ik bedoel met een normale biografie de beschrijving van een

mensenleven, voor zover zo'n leven algemeen menselijk is, dus voor iedereen kan gelden. Het persoonlijke wordt dan juist zichtbaar door de afwijkingen ten opzichte van het algemene.

In grote lijnen kun je stellen dat elk mens wordt geboren, een levensperiode kent en sterft. Iets nauwkeuriger beschreven kun je aangeven dat na de geboorte een kindertijd aanbreekt, gevolgd door een levensperiode als volwassene, die op haar beurt weer wordt gevolgd door een periode van ouderdom, waarna het sterven volgt.

In navolging van Rudolf Steiner zou ik de normale biografie willen onderverdelen in vier perioden van 21 jaar en deze perioden als volgt willen karakteriseren:

0 – 21 jaar

Dit is een periode van fysieke groei en opvoeding. In een normale, gezonde levenssituatie wordt een mens gedurende deze periode door ouders en een gezin omringd. De leefsituatie draagt allerlei situaties en elementen aan, die een opvoedkundige werking uitoefenen.

21 – 42 jaar

De mens is weliswaar volwassen, maar tevens zoekende. Zoekende naar de zin van zijn leven, zijn bestemming, zijn levenspartner. Het is tevens een tijd van zelfopvoeding. Ervaringen leiden tot meer inzicht in eigen functioneren en het functioneren van de maatschappij.

42 – 63 jaar

Zelfopvoeding slaat om in zelfontplooiing. Ontwikkelde vaardigheden kunnen worden toegepast bij de verwerkelijking van gekozen idealen. Ondernemend of in een leidinggevende positie geeft een mens gedurende deze jaren mede vorm aan de maatschappij waarin hij leeft. Ondernemend wordt hier gebruikt in de zin van: vanuit jezelf verantwoording dragend.

Het resultaat in deze periode hangt voor een belangrijk deel af van de manier waarop voorgaande periodes zijn benut en kan zichtbaar worden in financieel vermogen en/of maatschappelijk aanzien.

63 – 84 jaar

In deze periode neemt de mens afscheid van het leven. Hij trekt zich terug uit maatschappelijke posities en neemt afscheid van familie en leeftijdgenoten. Hij leeft toe naar het moment dat aardse zaken hem niet meer toebehoren. Het is tevens een tijd van herinnering, terugblik op het leven en het trekken van conclusies.

Er worden laatste pogingen ondernomen om datgene wat als waardevol werd beleefd in het leven, over te dragen aan andere mensen.

Geld als ondersteuning

Wanneer we ons richten op de werking van het geld met betrekking tot een normale (gezonde) menselijke biografie, dan zien we dat in elke levensfase het geld een andere functie dient te vervullen, waarmee de gewenste ontwikkeling wordt ondersteund.

0 – 21 jaar

Wanneer een mens gedurende deze periode schenkgeld ontvangt, ontstaat er ruimte voor een fysieke ontwikkeling en voor leersituaties op scholen.

Gezondheidsbevordering dient zich er dus op te richten om in deze fase een maximale schenkgeld-werking te realiseren. Dit wil zeggen dat mensen van 0 – 21 jaar zo min mogelijk economische tegenprestaties zouden moeten leveren voor de waardevolle zaken die zij van de maatschappij ontvangen. Dus geen kinderarbeid en geen studieleningen. Uiteraard is een bijbaantje voor zakgeld geen probleem, maar de spelen- en leefruimte in deze periode dient de hoogste prioriteit te hebben.

21 – 42 jaar

Het schenkgeld gaat over in relatie-geld of leengeld. Oftewel het is gezond wanneer een mens gedurende deze periode zijn geld ontvangt op basis van afspraken. Hij leert hierbij zich aan afspraken te houden en krijgt tevens de gelegenheid om zijn vaardigheden te ontwikkelen. Provisie- en salarisafspraken werken ondersteunend op deze ontwikkeling in.

Gezondheidsbevordering gedurende deze fase betekent het bevorderen van werkgever – werknemer verhoudingen waarin de persoonlijke ontwikkeling een kans krijgt, het bevorderen van herscholingsmogelijkheden en consulteringsmogelijkheden in verband met beroeps- en scholingskeuze. Ook uitkeringen in verband met tijdelijke arbeidsongeschiktheid en dergelijke bevorderen de mogelijkheid tot innerlijke scholing gedurende deze fase.

Daarnaast is een breed aanbod gewenst van scholingsmogelijkheden en 'probeersituaties' met betrekking tot ontluikende vaardigheden.

Gezondheidsbevordering wordt in deze fase bereikt wanneer gezocht wordt naar een evenredige bijdrage van betrokkenen bij het realiseren van een gewenste werk- en leersituatie.

42 – 63 jaar

Het relatiegeld gaat over in het koopgeld. Oftewel het is gezond wanneer in deze levensfase de mens een redelijke tegenprestatie ontvangt voor de prestatie die hij levert.

Gezondheidsbevordering wil hier zeggen: het werken aan onderhandelings- en waarderingsprocessen, maar ook het beschikbaar stellen van kapitaal aan mensen die hun vaardigheden willen ontplooien. Het bevorderen van de beschikbaarheid van risicodragend kapitaal en het ondersteunen van bank-achtige instituten die niet de winst maar de menselijke ontplooiing als uitgangspunt nemen.

Belangrijk is ook het ondersteunen van een maatschappelijke erkenning van het begrip 'de juiste prijs', hetgeen wil zeggen dat voor een prestatie zoveel wordt betaald, dat de producent in staat gesteld wordt eenzelfde prestatie nogmaals te verrichten, zonder dat er sprake is van aantasting

van het milieu of zijn eigen gezondheid.

Tot slot wil ik hier nog wijzen op het bevorderen van juridische structuren die het mogelijk maken, dat kapitaalgoederen, die noodzakelijk zijn voor het drijven van een onderneming, relatief eenvoudig overgedragen kunnen worden aan nieuwe ondernemers, wanneer de oorspronkelijke ondernemers uit deze levensfase groeien.

63 – 84 jaar

Het koopgeld gaat over in schenkgeld. Het vermogen dat in de voorafgaande levensfase vergaard kan zijn, dient als basis voor het levensonderhoud (pensioen) en voor zover het niet meer nodig is, kan het als schenkgeld worden overgedragen op mensen en initiatieven.

Gezondheidsbevordering in deze fase heeft te maken met redelijke pensioenverzekeringen, die ook rekening houden met mensen die er niet zo goed in geslaagd zijn om zich een vermogen te verwerven.

Daarnaast is het erfrecht van belang alsmede de fiscale wetgeving met betrekking tot schenkrecht en de overdracht van vermogenstitels.

In nieuwe gemeenschappen zou men zijn privé-vermogen in meerdere mate aan medestrevende mensen kunnen nalaten, in plaats van aan zijn wettige erfgenamen.

Geld als drager van de wil van mensen

In het voorgaande is beschreven hoe het geld een ondersteunende werking kan hebben op de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen. Deze werking, die een gezonde ontwikkeling kan bevorderen, wordt echter door andere mensen uitgeoefend, wanneer ze hun geld uitgeven. Naar believen kan een mens ruimte scheppen door een ander schenkgeld te geven. Hij kan een relatie veroorzaken door relatie-geld (bijdrage of leengeld) te geven en hij kan een prestatie uitlokken door koopgeld te geven.

Op deze manier legt een mens in zekere zin andere mensen zijn wil op.

Vandaar het statement 'Geld als drager van de wil van mensen', ook wel aangeduid met 'Geld is macht'.

Het omgaan met deze macht is een evenwichtsvraagstuk hetgeen binnen de maatschappij nog nauwelijks bekend of aangeroerd is.

De machteloosheid van een patiënt bij voorbeeld wordt eerder bevestigd dan doorbroken door het stelsel van ziektekostenverzekeringen, dat in Nederland bestaat. De patiënt wordt als onmondig buiten spel geplaatst en zijn belang wordt behartigd door (bureaucratische) ziekenfondsen, een (bezuinigende) overheid, (naar winst strevende) verzekeringsmaatschappijen en hulpverleners.

Informatie als inhoud

Wanneer we ons richten op de werking van informatie, merken we dat informatie uit het denken van mensen voortkomt, maar ook weer inhoud aan het denken van mensen geeft. Dit wil niet zeggen dat mensen alle informatie die ze krijgen bewust overdenken, maar wel dat deze informatie aanleiding tot en inhoud van het denken kunnen zijn.

Rudolf Steiner is in zijn boek *Filosofie der vrijheid* uitvoerig op het denken ingegaan. Het zou te ver voeren om in dit bestek zo diep op het denken in te gaan. Wel wil ik proberen om het denken in verschillende leeftijdsfasen te karakteriseren, waarmee toch een beeld kan ontstaan van de werking van informatie in het algemeen en van de manier waarop we een gezonde werking van de informatie kunnen bevorderen.

0 – 21 jaar

In deze periode ontwikkelt de mens het denken als persoonlijk instrument. Dit ontwikkelen gaat langs drie belangrijke stappen.

A. Het ontwikkelen van het denkmechanisme als bewegingsmechanisme.

In de volgorde van bewegen – lopen – spreken – denken, bereikt een

kind gedurende de eerste zeven jaar van zijn leven de mogelijkheid om te denken. In deze leeftijdsfase heeft een kind weinig aan abstracte verhalen. Wel is er behoefte aan een klinkende taal, duidelijke uitspraak en een diversiteit aan woorden die het kind kan naspreken. Door een goede wijze van spreken kan positief op het ontwikkelen van het denken worden ingespeeld.

B. Het opslaan en manipuleren (hanteren) van begrippen.

In de tweede zeven jaar van zijn leven leert een kind, meestal op school, een uitgebreid arsenaal van begrippen kennen. Via onderwijs in onder andere rekenen en taal, leert het deze begrippen manipuleren en met elkaar in verband brengen. Het denken komt hiermee enigszins los van de alledaagse werkelijkheid en het geheugen wordt gestimuleerd.

In deze leeftijdsfase is een kind erg bevattelijk voor manipulatie van de inhoud van het denken. Vandaar dat er een grote behoefte bestaat aan eerlijke informatie. Een veelheid van begrippen die zonder oordeel, inhoudelijk worden aangegeven, naast oefeningen in manipuleren. Dit laatste wordt vooral duidelijk bij het leren rekenen.

C. Het logisch denken en het oordelen.

In de derde zeven jaar van deze levensfase gaat het manipuleren van begrippen over in logisch denken. Dit wordt vooral bevorderd door de wiskunde en door literatuurstudie. De wiskunde heeft het accent op logica en de literatuurstudie op het oordelen.

Het is belangrijk dat de informatie die in deze periode wordt aangeboden een verbinding heeft met het dagelijks leven. Het abstracte denken komt daardoor niet helemaal los te staan van deze dagelijkse werkelijkheid. In de literatuur is een veelheid van gezichtspunten en levenssituaties van belang, waarbij het vormen van een eigen oordeel door het kind een activering en daarmee een ontwikkeling van het eigen oordeelsvermogen tot stand brengt.

21 – 42 jaar

In deze periode is het van belang dat een mens zijn levensopgave herkent en verwoordt. Bovendien is het van belang dat hij zich de noodzakelijke inzichten en vaardigheden verwerft, om deze levensopgave vorm te kunnen geven.

Ook deze levensfase is in drie periodes te verdelen, met elk een eigen karakteristiek.

A. De eerste zeven jaar

In deze periode wordt hetgeen geleerd is in de voorgaande eenentwintig jaar, in de praktijk getoetst. Hiermee wordt het denken gecontroleerd met betrekking tot waar en onwaar, logisch en onlogisch, van belang of niet van belang. Het toevoegen van steeds weer nieuwe informatie, zonder deze toetsingsmogelijkheid in een praktische leef- en werksituatie, vervreemdt mensen van de wereld. Het worden theoretici. Gezond omgaan met informatie betekent hier beperkte en op de praktijk gerichte informatie beschikbaar stellen.

B. De tweede zeven jaar

Deze periode is vooral van belang voor het herkennen van de levensopgave, die in eerste instantie vooral via een (door eigen omgeving meestal nauwelijks gewaardeerde) persoonlijke vaardigheid herkend wordt. Met het herkennen van deze vaardigheid volgt vaak een behoefte om zich verder te verdiepen in de theoretische aspecten die met deze vaardigheid samenhangen. Gezond omgaan met informatie betekent in deze levensfase het aanbieden van een scala aan cursussen die verdere verdieping geven op beroepen, activiteiten of interesses. Veelal zal het noodzakelijk zijn om deze cursussen buiten werktijd te volgen, zodat daarmee rekening moet worden gehouden, bij de organisatie.

C. De derde zeven jaar

De derde zeven jaar gaat het erom dat de gevonden vaardigheid met de daarbij behorende inzichten worden omgevormd tot een beroepsuitoefening op een adequaat niveau. Daarmee vraagt deze fase vooral om een werksituatie, waar ontwikkeling en ontplooiing mogelijk is. Hierbij zijn vooral de discussies van belang. In discussies met medewerkers en/of klanten kan worden vastgesteld en verdiept in hoeverre de vaardigheden en inzichten adequaat worden toegepast. Tevens vindt een zekere toespitsing plaats met betrekking tot de formulering van beide.

42 – 63 jaar

In deze periode is het van belang dat de levensopgave daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Ook deze periode is weer in drie fasen onder te verdelen:

A. De eerste zeven jaar

Hier is het van belang dat de ontwikkelde vaardigheden en inzichten daadwerkelijk worden toegepast. Op andere wijze kan dit geformuleerd worden als het beroepsmatig realiseren van een ideaal of het als ondernemer actief zijn. In deze fase bestaat vooral behoefte aan vrij zakelijke informatie van klanten en leveranciers, naast mogelijkheden om uit te leggen aan geïnteresseerden waarom juist deze werkmethode of benadering is gekozen. Via het organiseren van lezingen en open dagen kan een dergelijke mogelijkheid aan mensen worden aangeboden.

B. De tweede zeven jaar

Deze jaren worden vooral gebruikt om inzichten en vaardigheden over te dragen aan opvolgers. Dit kan direct in het eigen bedrijf maar ook via scholen als vakonderwijzer bij voorbeeld. Het aanbieden van deze lessituaties is dus van belang voor het gezond omgaan met informatie.

C. De derde zeven jaar

In deze periode gaat het meer om het vruchtbaar maken van het oordeelsvermogen van mensen. We zien deze mensen vaak actief in maatschappelijke functies, waarin een zekere wijsheid en oordeelsvermogen van belang zijn. In deze functies brengen ze vaak regels en wetten tot stand, die een bepaalde werking op de maatschappij hebben, gebaseerd op persoonlijk ontwikkelde inzichten en oordeelsvermogen. Gezond omgaan met informatie betekent hier een zeker flexibel rechtsbestel, waarin rechten en wetten omvormbaar zijn en een trapsgewijze uitbreiding van hun werkingsveld mogelijk is.

63 jaar en ouder

Zoals reeds gesteld neemt een mens succesievelijk afscheid van de aarde gedurende deze periode. Tevens is het de periode waarin betrokkenen de financiële vruchten van hun leven te besteden hebben. Om dat goed te kunnen doen is het nodig dat ze informatie krijgen over initiatieven en mensen die behoefte hebben aan hun geestelijke en financiële vermogens. Vanwege het materialistische egoïsme dat op dit moment op de wereld leeft, kunnen we ons nauwelijks een voorstelling maken van de meer specifieke informatie-behoefte die hiervan het gevolg kunnen zijn. In ieder geval is dit een gebied waarin de persoonlijke vrijheid van groot belang is, met zowel negatieve als positieve gevolgen.

Gezond omgaan met informatie betekent hier ook het organiseren van cursussen en consultancy met betrekking tot vermogensbeheer, verwerken van levenservaringen en erfrecht, naast de reeds genoemde informatie met betrekking tot initiatieven.

Ten slotte

De gezonde werking van geld en informatie is vrij algemeen beschreven, waarbij het duidelijk is dat veel niet is uitgewerkt en ook veel niet is bewezen. Het is ook niet de bedoeling om dat in dit bestek te doen. Het is de bedoeling om een denkrichting aan te geven, die in het praktische leven verder onderzocht en uitgewerkt dient te worden. In dat praktische leven wordt deze denkrichting bewezen en weerlegd. In een gemeenschap komen mensen samen, in verschillende leeftijdsfasen. De verschillende behoeften aan geld en informatie kunnen complementair zijn of met elkaar in botsing komen. In dergelijke situaties kan het beschrevene helpen om oplossingen te vinden.

Wellicht is het goed om het beschrevene in dit hoofdstuk uit te laten monden in enkele vragen die leden van een gemeenschap zichzelf kunnen stellen om positief op de ontwikkeling van de andere leden van de gemeenschap in te kunnen werken.

Vragen met betrekking tot het geld:

- in hoeverre betaal ik de juiste prijs voor prestaties die voor mij verricht worden?
- in hoeverre verricht ik prestaties die voor de gemeenschap van belang zijn?
- in hoeverre draag ik bij aan de organisatie, coördinatie en verzorging van de gemeenschap?
- in hoeverre waardeer of frustrer ik deze activiteiten van anderen?
- in hoeverre neem ik het geld serieus als drager van de wil en ondersteuner van de verschillende levensgebieden?

Vragen met betrekking tot informatie:

- in hoeverre leef ik met inzichten, idealen, vragen en antwoorden die voor de gemeenschap van belang zijn en stel ik deze aan de

gemeenschap ter beschikking?

- in hoeverre ben ik open voor anderen die dat willen doen?
- in hoeverre doe ik mee aan vergaderingen en besprekingen die ten behoeve van uitwisseling van informatie worden georganiseerd?
- in hoeverre school ik mijn oordeelsvermogen en kan ik bij bijeenkomsten een redelijk evenwicht bewaren tussen luisteren en praten?
- in hoeverre geef ik nauwkeurige informatie met betrekking tot mijn behoeften en mogelijkheden, zodat anderen daarop in kunnen gaan?
- in hoeverre stel ik mij op de hoogte van afspraken en procedures en houd ik mij daar ook aan?
- in hoeverre neem ik serieus dat de informatie die ik verstrek anderen tot inhoud van het denken wordt?

11 Praktische consequenties

Hieronder volgt een aantal zaken die direct of indirect uit het voorgaande volgen. Tevens werpen deze praktische zaken soms weer een nieuw licht op het voorgaande.

Verwerkelijken – tot inzicht komen

Wanneer mensen in een gemeenschap samenleven, lopen altijd twee processen door elkaar, die zichtbaar worden in activiteiten in de drie beschreven levensgebieden. Het ene proces is een verwerkelijkingsproces, waarin mensen proberen een ideaal te verwerkelijken, hetgeen wil zeggen dat de volgende processen in de aangegeven volgorde verlopen.

– inzicht krijgen – tot ideaal maken – ideeën krijgen	culturele leven
– plannen maken – afspraken maken – besluiten nemen – taken verdelen	rechtsleven
– vervaardigen – verkopen – verbruiken	economisch leven

Aan de andere kant is de aarde een steen des aanstoots, waaraan men leren kan. Dit proces vormt onze ervaringen om tot inzichten. Op basis van verworven inzichten kunnen nieuwe pogingen ondernomen worden om idealen te verwerkelijken.

Tot inzicht komen wijst op de onderstaande processen in de aangegeven volgorde:

- ervaren - waarderen - kopen	economisch leven
- interesseren - noteren - verslag leggen	rechtsleven
- interpreteren - onderzoeken - verwoorden - verbeelden - inzien	cultureel leven

We zien dat een mens in een bepaald levensgebied wezenlijk andere activiteiten ontplooit bij een verwerkelijkingsproces dan bij een ervarings- leerproces.

Deze verschillen kunnen grote misverstanden oproepen wanneer mensen met elkaar omgaan in een bepaald levensgebied. Zo vragen afspraken met betrekking tot verslaglegging een andere inzet dan afspraken met betrekking tot uitvoering van taken. Bij het verwoorden van inzichten wordt een andere luisterhouding gevraagd dan bij het verwoorden van ervaringen.

Waken – dromen – slapen

Dit zijn verschillende bewustzijnstoestanden, die we allemaal kennen. Rudolf Steiner heeft al aangegeven dat elk van de bewustzijnstoestanden hoort bij bepaalde activiteiten van de mens.

*Een mens is wakker in het denken,
droomt in het voelen
en slaapt in het willen.*

Dit heeft onder andere tot gevolg dat we precies weten wat we denken, vaag weten wat we voelen en niet weten wat we willen.

Persoonlijk kan het al een probleem zijn, niet te kunnen verwoorden wat men wil. In een gemeenschap wordt dit probleem extra vergroot, omdat het gezamenlijk willen niet te verwoorden is.

Wel is het mogelijk om een ideaal of initiatief te verwoorden, waardoor mensen zich aaneen kunnen sluiten om gezamenlijk een ideaal na te streven of een initiatief te verwerkelijken.

De wil wordt zichtbaar in de daad. Daarin blijkt wat men gewild heeft. Elke keuze, gebaar of verrichting kan alleen via de wil gerealiseerd worden. Achteraf wordt pas duidelijk wat gewild is en door nadenken kunnen wij de daad in ons bewustzijn brengen.

Een praktische consequentie hiervan is dat wij de vraag: 'Wat willen wij?' moeten trachten te vermijden.

Een van de volgende vragen is veel werkzamer:

- welke alternatieven hebben wij?
- wat staat ons te doen?
- wat zijn onze mogelijkheden?
- wat wordt er van ons verwacht?
- wie heeft er een voorstel?

Het rondje als sociaal werkend medicijn

Een groep mensen die met gemeenschapsvorming actief is, zal ervaren dat er vele momenten zijn waarop men de processen als 'ziek' zal ervaren. Er zijn namelijk ontelbare factoren die storend op de processen inwerken, zoals we in de voorafgaande hoofdstukken hebben gezien. Het zogenaamde 'rondje' kan daar iets tegenover stellen. Een rondje wil zeggen dat elk lid van de groep iets mag zeggen. dit wordt simpel gerealiseerd door de leden op de rij af, om de beurt het woord te geven. Afhankelijk van de inleiding tot het rondje kan de inhoud heel verschillend zijn.

Zo kennen we:

- de rondvraag;
- de rondmededeling;
- de rondmening;
- de rondopmerking;
- het geen-bezwaar-rondje, enzovoort.

U zult ervaren dat tijdens een rondje een groep als groep kan worden beleefd. Hierop berust ook de geneeskrachtige werking. Uiteraard ontstaan dan de momenten dat mensen niets weten te zeggen. Vaak is dat geen probleem en kan gewoon de volgende in de rij het woord nemen. Wanneer het echter wel als probleem ervaren wordt, kan de volgende oefening uitkomst bieden.

Tekenoefeningen

Alle leden van de groep krijgen een vel papier en kleurkrijtjes of potloden. Een ieder wordt gevraagd om een tekening te maken als antwoord op de vraag die men wil behandelen. Deze vraag mag best

abstract zijn, zoals: 'Wat betekent geld voor u?' of 'Wat is uw verhouding tot de gemeenschap?'

Het is de bedoeling dat men een beeld schetst als antwoord. Dit beeld mag eenvoudig zijn of ingewikkeld. Een ieder is vrij in zijn aanpak. Na ongeveer tien minuten wordt het tekenen gestaakt en bekijken de groepsleden elkaars tekeningen zwiĳgend. Vervolgens krijgt elk lid de gelegenheid om met enkele woorden zijn tekening toe te lichten. Hierbij mag geen commentaar klinken van de andere groepsleden. Uitsluitend vragen ter verduidelijking zijn geoorloofd.

Aan het eind van het proces worden geen conclusies getrokken. Men laat de beelden alleen voor zich spreken. Pas op een volgende vergadering mag het betreffende onderwerp verder besproken worden.

Deze oefening heeft een beeldvormende werking. Eerst door het te doen kan de werking worden ervaren. Deze werking is namelijk niet theoretisch maar praktisch.

Verschillen worden groter door gesprek

Normaal gesproken verwachten wij van een gesprek, dat de deelnemers aan dat gesprek elkaar beter gaan begrijpen en dus na het gesprek een hechtere gemeenschap vormen dan er voor.

Dit is echter vaak niet het geval. Alleen wanneer in een groep getracht wordt om een juiste voorstelling van de situatie te schetsen, kan dit het geval zijn, of wanneer ervaringen of waarheden worden verwoord.

In de overige situaties ontstaat vaak een scheiding der geesten in een gesprek. Juist door het formuleren van inzichten, wordt duidelijk dat elk mens andere inzichten heeft. Door het verwoorden van idealen wordt duidelijk dat elk mens andere idealen heeft. Door het aangeven van keuzes wordt duidelijk dat een ieder anders kiest.

Oftewel wanneer wij ons in deze zaken verdiepen, worden door een gesprek de verschillen tussen de mensen groter.

Alleen wanneer de leden van de groep zich bewust zijn van deze

verschillen en complementair willen zijn vanwege een gemeenschappelijke opgave, wordt de gemeenschap sterker door het gesprek, ondanks de verschillen.

Wet van de complementaire actie (economisch leven)

Mensen van goede wil zijn geneigd zich zodanig te gedragen, dat zij het ontbrekende deel aanvullen van hetgeen zij als een geheel ervaren. Deze wet is bij elk handelen van mensen van toepassing.

Ondanks deze wet, zullen wij vaak ervaren dat mensen niet complementair handelen. Dit is dan vooral te verklaren doordat mensen een verschillend beeld hebben van het geheel. Hierdoor is het te verklaren dat er een heilzame werking uitgaat van besprekingen waarin een gemeenschap een gemeenschappelijke voorstelling van de bestaande situatie probeert te formuleren.

Vertegenwoordigen (rechtsleven)

Mensen met een gezond gevoel zijn geneigd om de frase in het culturele leven, de conventie in het rechtsleven en de routine in het economisch leven te vermijden.

Het woord 'vertegenwoordigen' is in dit opzicht interessant. Wanneer we vertegenwoordigen lezen als 'in het heden brengen', kan iemand die een zaak of een gemeenschap vertegenwoordigt dit alleen maar doen door op de gegevens van dat moment in te gaan. Een gezond gevoel is noodzakelijk om te proeven of dat lukt.

Wanneer het lukt, doet de levende werkelijkheid zich aan ons voor en hebben we het gevoel dat we daarin meespelen. De werkelijkheid ontglipt ons dan niet. Wanneer het niet lukt, hebben we het gevoel, dat wij niet deelnemen aan de werkelijkheid en dat deze ons overkomt.

Wanneer we met iemand in gesprek zijn over een niet aktuele inhoud,

vervallen we al snel in frasen. Dit wil zeggen dat hetgeen we zeggen niet doordacht wordt maar in een soort automatisme wordt verwoordt (boekenwijsheid napraten, niet echt op het onderwerp ingaan).

Conventie wil zeggen dat we gebruiken of gewoonten volgen 'omdat het zo hoort', zonder ons af te vragen of deze gebruiken nu wel aan de orde zijn en zonder daarover met betrokkenen af te stemmen.

Routinehandelingen zijn handelingen waar men met zijn gedachten niet helemaal bij is. Routinematig handelen ontstaat vaak, wanneer eenzelfde handeling veelvuldig moet worden herhaald. Het voordeel daarvan kan het ontwikkelen van snelheid en efficiency zijn, maar het nadeel kan zijn dat het handelen niet meer aan de actuele behoefte tegemoet komt.

Verdraagzaamheid (cultureel leven)

Mensen met een juist inzicht, zullen geneigd zijn om de waarheid te laten klinken, ongeacht door wie deze waarheid gesproken wordt.

Deze wetmatigheid houdt een zekere verdraagzaamheid in van mensen met juiste inzichten. Door hun inzichten weten zij dat de waarheid op zeer verschillende manieren verwoord kan worden en dat elk mens een persoonlijke manier van verwoorden heeft. Deze persoonlijke manier moet omwille van de veelzijdige waarheid verdragen worden, hetgeen niet altijd gemakkelijk is.

Waarnemen van de ander

Het is belangrijk om in een gemeenschap de ander waar te nemen. Normaal gesproken komen bij dit waarnemen al snel onze sympathie en antipathie te voorschijn. Wanneer we ons echter alleen op deze gevoelens verlaten, nemen we de ander maar beperkt waar. Het is een

praktisch hulpmiddel om ons waarnemen op drie gebieden te richten, waardoor tevens de gevoelsmatige kant geobjectiveerd wordt.

Waarnemen van het denken

Dit kunnen we waarnemen in de woorden van een mens, wanneer dit denken vrij concreet geworden is. Door in de woordenstroom mee te bewegen kunnen we meedenken. Daar waar de beweging stopt, kunnen we verhelderende vragen stellen. Door hier procesmatig aan te werken realiseren we een belangrijk deel van het culturele leven.

Waarnemen van het voelen

Dit kunnen we waarnemen door mee te voelen. Het blijkt dat de persoonlijke ontmoeting belangrijk is, wil dit meevoelen zich kunnen realiseren.

Tevens blijkt dat wij alleen mee kunnen voelen wanneer we zelf niet op het waargenomene reageren, omdat onze eigen reacties ons anders in de weg zitten. Dit meevoelen heeft vooral zijn plaats in het rechtsleven.

Waarnemen van het willen

Het willen wordt waargenomen in de daad. Vandaar dat het belangrijk is om een beeld te vormen van de daden van een mens. Dit beeld ontstaat onder andere bij een biografisch verhaal (mits de daden daarin aan bod komen), maar ook door verslaglegging van de dagelijkse werkzaamheden. In een gemeenschap is het ongebruikelijk om de werkzaamheden zo te verslaan, dat anderen daar kennis van kunnen nemen. Dit betekent, dat het waarnemen van het willen wordt bemoeilijkt. Bij dit waarnemingsproces kan geld bij uitstek instrument zijn, als de spiegel van de werkelijkheid. Procesmatig hieraan werken betekent verslaglegging van het economisch leven.

Vrijheid – vrije uitwisseling – vrijruimte

Vrijheid en gebondenheid zijn polaire begrippen. Vrijheid komt van de geest en gebondenheid van de aarde. Beide begrippen hebben hun werking in de drie levensgebieden.

Door de begrippen per levensgebied te karakteriseren is een hulpmiddel gegeven om de levensgebieden van elkaar te onderscheiden.

	Vrijheid	Gebondenheid
culturele leven	vrijdenken	gebonden aan de geestelijke wereld
rechtsleven	vrije uitwisseling	gebonden aan de medemens
economisch leven	vrijruimte	gebonden aan de fysieke wereld

Pedagogie als uitgangspunt

Een gemeenschap wordt pas levensgemeenschap wanneer de pedagogie als uitgangspunt gekozen wordt. Dit betekent, dat in elke levensfase van de mens wordt geprobeerd om zodanig op hem in te werken, dat dat positief werkt op zijn ontwikkeling. Dit betekent natuurlijk wel, omdat elke levensfase andere omstandigheden vraagt, dat de gemeenschap regelmatig omgevormd moet worden om aan de pedagogische behoeften van de leden te voldoen.

Niet weten als uitgangspunt

Wanneer we mensen van buiten een gemeenschap ontmoeten, verdient het de voorkeur om het 'niet weten' als uitgangspunt te nemen. Dit betekent dat ook de meest eenvoudige, of binnen de gemeenschap algemeen bekende zaken uitgelegd moeten worden. Of nog beter: men

dient zich er tot in de details van te vergewissen welke zaken bekend zijn en of deze zaken overeenstemmen met de inzichten en gebruiken binnen de gemeenschap.

Binnen een gemeenschap is het 'wel weten' als uitgangspunt van belang. Daar is het belangrijk om mensen gezag te geven op het gebied waar zij zich inzichten en vaardigheden verworven hebben. Door hen op die gebieden vertrouwen te geven en te bevestigen, ondersteunen we hen bij hun dagelijks functioneren en bij hun ontwikkeling.

Dubbelfuncties zijn noodzakelijk

We hebben gezien dat we in een gemeenschap verschillende levensgebieden en verschillende functies kunnen onderscheiden. Dit betekent dat een gemeenschap zich op elk moment op zal splitsen in groepen. Deze groepen zijn steeds anders samengesteld, hebben een ander mandaat en een andere werkwijze. Vooral wanneer groepen een langer bestaan kennen, is het van groot belang dat er mensen zijn die in meerdere groepen functioneren.

Mensen met dubbelfuncties houden een gemeenschap bijeen. Zij zorgen er voor dat informatie wordt overgedragen van de ene naar de andere groep. Bij voorkeur zijn er verschillende mensen met dubbelfuncties, zodat er begrip kan ontstaan voor elkaars problemen en informatie niet zo snel een machtsfactor kan worden.

Ten slotte

In het voorgaande is gemeenschapsvorming, vanuit diverse gezichtspunten, gekarakteriseerd als een groep samenwerkende mensen, die zich individueel ontwikkelen en gezamenlijk een ideaal proberen te verwezenlijken.

Gemeenschapsvorming is dan vooral een gevolg van de wil om dat gezamenlijk te doen. Om deze gezamenlijkheid vorm te geven is inzicht nodig in de verschillende levensgebieden, de werking van informatie en geld en in de biografie van een mens.

Ik besef heel goed, dat de complexiteit van de materie tot gevolg heeft dat een en ander niet in een keer goed te overzien is, en dat mensen in onderdelen van het geheel geïnteresseerd raken, door vraagstukken die zij op hun persoonlijke levensweg ontmoeten. Ik besef ook dat een en ander niet uitputtend behandeld is. Ik hoop echter dat de inhoud van dit boek mensen kan helpen om geschikte omgangsvormen te vinden bij hun streven naar gemeenschapsvorming. Omgangsvormen die recht doen aan zowel hun persoonlijke behoeften en mogelijkheden als ook aan die van de gemeenschap als geheel.

Zeist, 5 september 1990
Jan J.C. Saal

Literatuurlijst

Bewustzijn en gezondheid, Rotterdam, Centrum voor ekologischer gezondheidszorg, 1990

Lex Bos, *Sociale spiegelbeelden*, Zeist 1983

– , *Het verzorgen van sociale initiatieven*, Zeist 1982

Manfred van Doorn, *Karma als kans*, Zeist 1990

Bernard Lievegoed, *Mens op de drempel*, Zeist 1983

Rudolf Mees, *Een andere kijk op geld*, Zeist 1986

Rudolf Steiner, *Esoterische Betrachtungen karmischer Zusammenhänge*,
Band 2 en 5 (GA nr 236 en 239), Dornach 1975–1977

– , *Menskunde en opvoeding*, Amsterdam 1990

– , *Wereldeconomie*, Rotterdam 1989

Triodoschetsen, uitgegeven door Triodosbank N.V., Zeist

1. Sociale driegeleding (Lex Bos), 1984

2. Koopgeld–Leengeld–Schenkgeld (Jan Saal), 1984

3. Stichting– verenigen–ondernemen (Jan Saal), 1987

4. Samen–werken (Jan Saal), 1989

5. Oordeelsvorming als proces (Lex Bos), 1990

Stichting HELECON

Stichting HELECON heeft als doel om te bevorderen, dat inzichten, zoals in dit boek beschreven, verspreid worden onder de mensen. De stichting tracht dit doel te bereiken, door via cursussen en lezingen mensen op deze inhouden te attenderen. Daarnaast worden boeken en brochures geschonken aan mensen die daar behoefte aan hebben.

Bovendien tracht de stichting te bemiddelen tussen mensen met vermogen en mensen met behoefte aan vermogen, in het licht van hun biografische ontwikkeling.

Jan Saal

Samen leven moet je leren

Gemeenschapsvorming als toekomstperspectief

Mensen brengen van binnenuit iets mee dat bepalend kan zijn voor hun reactie op wat hun overkomt. Bij nauwkeurige bestudering blijkt hetgeen van binnen komt aan veranderingen onderhevig tijdens de levensloop. Deze veranderingen zijn deels wetmatig, deels persoonlijk en deels veroorzaakt door hetgeen de mens overkomt.

In dit boek wordt getracht begrip te wekken voor hetgeen van binnenuit komt. Door inzicht in deze materie ontstaan gezichtspunten en instrumenten die het samen leven met de medemens weer mogelijk maken in de huidige tijd van individualisering. Daarnaast wordt het fenomeen behandeld dat mensen macht op elkaar uitoefenen door het gebruik van geld. Dit geheel wordt benaderd vanuit een zich ontwikkelende mens, die een samenleving nodig heeft, die deze ontwikkeling kan toelaten, of sterker nog, ondersteunt.

In een dergelijke samenleving dient ruimte te bestaan om inzichten en vaardigheden te ontwikkelen (cultureel leven), dienen situaties te worden geschapen voor overleg en coördinatie (rechtsleven) en mogelijkheden te worden gecreëerd om vaardigheden zinvol te ontplooiën en behoeften in redelijkheid te bevredigen (economisch leven).

Jan Saal (Amsterdam 1947) was in zijn functie als kredietmedewerker bij de Triodosbank nauw betrokken bij de opzet en inrichting van verschillende initiatieven die maatschappelijke vernieuwing nastreven. Thans is hij als adviseur werkzaam bij de stichting Helecon.

ISBN 90-6238-488-9



9 789062 384884