



EduArta

Atelier Steinerpedagogie

Scheppingskrachten bevrijden

Arnout De Meyere

Weekend 27-28 april 2019

“Scheppingskrachten bevrijden door dynamische samenwerking en verdiepende dialoog”

1. Twaalf ontwikkelingsgebieden

Udo Hermannstorfer heeft binnen zijn levenswerk “Wege zur Qualität”¹ antwoord gezocht op de volgende centrale vraag: “Hoe moet de samenwerking binnen een organisatie met sociale doelen verlopen, opdat de creatieve scheppingskrachten van de medewerkers zo vrij mogelijk kunnen ontvouwen ten gunste van de doelgroep?”² Na hem hebben andere auteurs dit gedachtegoed verder becommentarieerd of toegepast (Christoph Strawe³, Kamp/Meck/Mosmann en Koffend⁴).

Deze genuanceerde zienswijze op kwaliteitsvolle samenwerking kan inspirerend werken voor heel wat processen binnen onze scholen. Udo Hermannstorfer onderscheidt 12 scheppende invalsrichtingen die de kwaliteit van de samenwerking bepalen. Er is een zekere ordening, volgorde ook. De eerste zeven kan men ontwikkelingsgebieden (Gestaltungsfelder) noemen, de volgende vijf ontwikkelingsbewegingen (Gestaltungsbewegungen).

De twaalf aandachtspunten staan geschetst in de figuur op de volgende bladzijde.

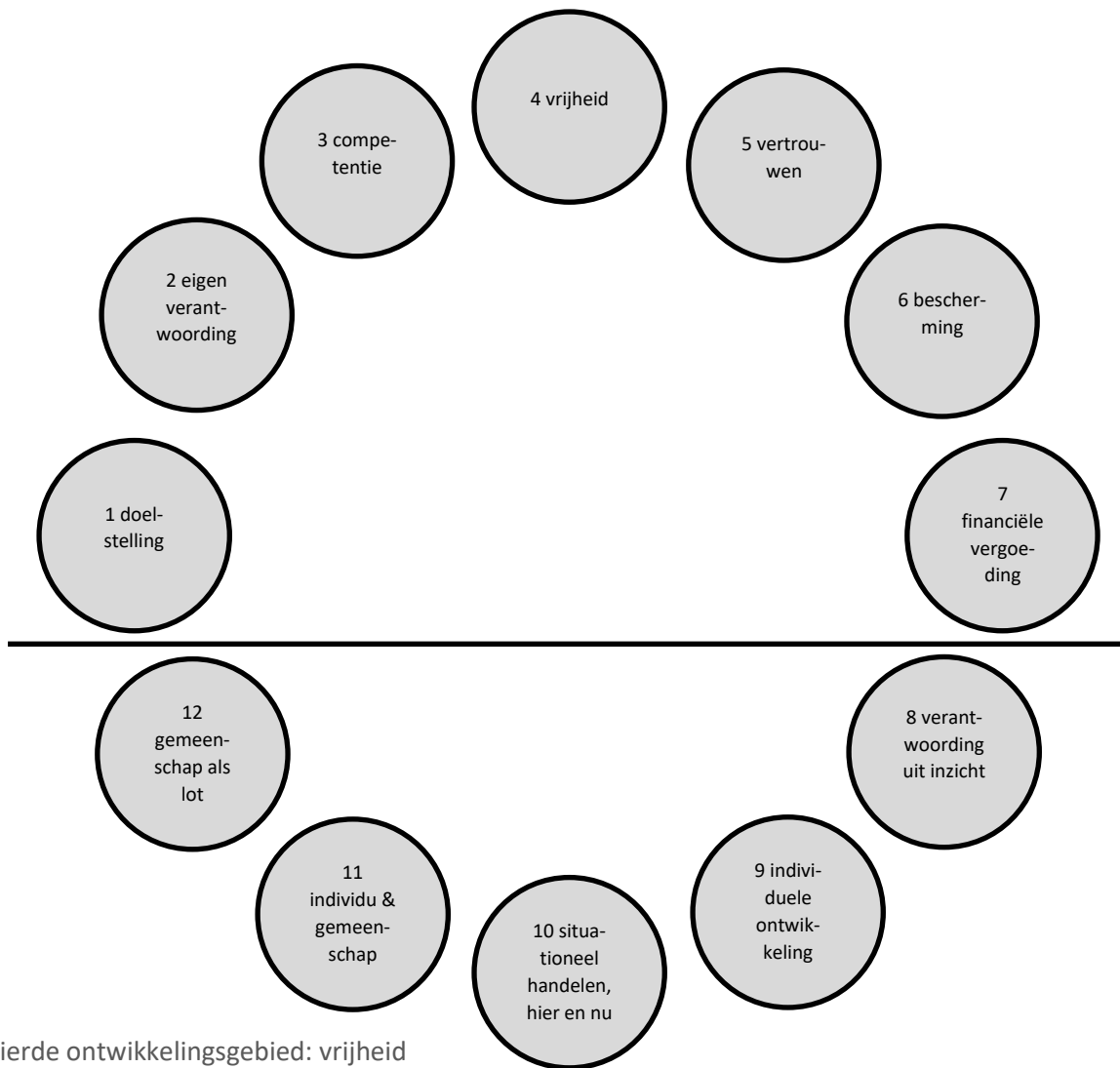
1. Eerste ontwikkelingsgebied: de doelstelling.
Welk doel heeft de organisatie voor ogen en op welke wijze wil men het bereiken? Hoe wordt deze missie begrepen en uitgedragen? Als men op regelmatige basis de conceptuele doelstelling (de ideële fundamenteën) vergelijkt met de kwaliteit van de alledaagse praktijk, dan heeft men vanzelf een inspiratiebron tot hernieuwde impuls.
2. Tweede ontwikkelingsgebied: de eigen verantwoording.
De bereidheid van collega's om zelf verantwoording op te nemen voor de verwezenlijking van de doelstellingen, bepaalt mee de kwaliteit van het proces. De structuren van de organisatie moeten niet alleen toelaten dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid opnemen. Sterker: deze structuren moeten de medewerkers hiertoe stimuleren. Kunnen de individuele medewerkers voldoende initiatiefracht ontplooien?
3. Derde ontwikkelingsgebied: competentie
Het spreekt voor zich dat de verschillende opgaven maar kunnen uitgevoerd worden door mensen die over de passende vaardigheden beschikken. Hier komen vragen over de kwalificatie en de vorming van het personeel.

¹ A Huber (1998), *Wege zur Qualität: innere und äussere Bedingungen qualitativer Arbeit*, Geschäftsstelle "Wege zur Qualität „ & F. Peterander, O. Speck (Hrsg)(2004), *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*, Reinhardt

² <http://www.sozialimpulse.de/fileadmin/sozialimpulse/pdf/Qualitaet.pdf>

³ <http://www.sozialimpulse.de/fileadmin/sozialimpulse/pdf/Qualitaetssicherung.pdf>

⁴ <http://www.wegezurqualitaet.info/home/deutschland/wegezurqualitaet/publikationen/publikationen.html>



4. Vierde ontwikkelingsgebied: vrijheid
Pas wanneer het individu zich mee verantwoordelijk stelt voor de verwezenlijking van het gemeenschappelijk doel, én over de competenties beschikt om daartoe bij te dragen, komt de mogelijkheid tot vrije invulling van de taken. Wat kan de gemeenschap doen om het individu toe te laten op autonome wijze zijn opdracht te vervullen? De vrijheid tot handelen spruit niet voort uit de behoefte aan vrijheid van de leraar/medewerker, maar het is de voorwaarde om individuele antwoorden te kunnen bieden voor de individuele behoeftes van de leerling. Hier komt een duidelijk alternatief voor vastgelegde voorschriften tot handelen!
5. Vijfde ontwikkelingsgebied: vertrouwen
Als we willen dat er vrije creatieve initiatieven ontstaan ten dienste van de ons toevertrouwde leerlingen, dan is er vertrouwen nodig in het onbekende. Dit is een grote opgave in een tijd waarin men vaak van tevoren wil weten wat er zal komen. Zowel in de cultuur als in de structuur van het schoolleven kan men aandacht schenken aan maatregelen die de opbouw van vertrouwen bevorderen.
6. Zesde ontwikkelingsgebied: bescherming
Enkel echte samenwerking kan verhinderen dat men in de oppositie van daders en slachtoffers belandt. Waar men niets met elkaar gemeen heeft, neemt het gebaar van afweer de plaats in van bescherming. Evenmin als menselijke relaties kan de kwaliteit van de pedagogie verzekerd worden. Zij kan enkel beschermd worden als alle betrokkenen bereid zijn om volgens hun opgave als gelijkwaardige partners mee te werken aan het project.
7. Zevende ontwikkelingsgebied: financiële vergoeding
Een hoge opgave zal niet vervuld kunnen worden wanneer ze economisch gezien niet haalbaar is. Geldmiddelen zorgen ervoor dat de uitdagingen kunnen worden aangepakt. De 'begunstigden' van ons

pedagogisch werk, de leerlingen, kunnen ons niet financieel vergoeden, maar zijn op solidariteit aangewezen. De relatie met het tegenoverliggende veld (1) is duidelijk: als het gemeenschappelijke doel, de pedagogische opdracht onvoldoende duidelijk is of onvoldoende 'gewild' wordt, komen er vanzelf vragen over het prijskaartje.

In de ontwikkelingsgebieden 8 t.e.m. 12 komen dynamieken aan bod die betrekking hebben op het voortbestaan en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Zij vullen de tegenoverliggende gebieden aan: het zijn voorwaarden opdat in eerder genoemde gebieden voldoende sterke ontwikkeling kan plaatsvinden.

8. Achtste ontwikkelingsgebied: verantwoording uit inzicht

De verantwoordelijkheid (zie gebied 2) die men opneemt in de alledaagse taken leidt soms tot tijdsgebrek om samen aan de geestelijke grondslagen van ons project te werken. Personeelwissels hebben vaak ook het effect dat de impuls langzaam afvlakt. Naast de dagelijkse uitdagingen moet er dus ruimte, tijd en aandacht zijn voor geestelijke vernieuwing en verdieping.

9. Negende ontwikkelingsgebied: individuele ontwikkeling

Competenties (zie gebied 3) moeten mee-evolueren met de uitdagingen van het leven. Enkel als de betrokken medewerkers zelf mee ontwikkelen, kan de kwaliteit van de taakvervulling hoog blijven. Tussen innerlijke stilstand en vernieuwing ligt het veld van 'het werk aan zichzelf'. Zonder dit werk komen noch de enkeling, noch de gemeenschap verder.

10. Tiende ontwikkelingsgebied: situationeel handelen, hier en nu

Wat hier voor de enkeling geldt, geldt ook voor de organisatie. Iets dat eenmaal geregeld is, heeft de neiging te blijven bestaan en het ervaart elke vernieuwingstendens als kritiek en bedreiging. Waar zulke vernieuwingskrachten in de kiem gesmoord worden, beginnen instellingen in traditionele verstarring te verzeilen. Anderzijds kunnen veranderings- en vernieuwingskrachten zo heftig en ongecontroleerd te keer gaan, dat zij de essentie van het verworvene in gevaar brengen. In de tegenwoordigheid het evenwicht bewaren tussen verleden en toekomst is hier de uitdaging.

11. Elfde ontwikkelingsgebied: individu en gemeenschap

Gemeenschappen neigen tot een "wij"-vorming en nog verder tot een collectief, waarbinnen de acties van de enkeling worden voorgeschreven of mee bepaald. Anderzijds ontstaat soms een misverstand omtrent menselijke vrijheid vanuit een persoonlijk liberalisme dat blind is voor de belangen van de gemeenschap. Hier gaat het om de evenwichtsoefening tussen collectieve gelijkvormigheid en versplintering door persoonlijke demarches.

12. Twaalfde ontwikkelingsgebied: gemeenschap als lot

Hier wordt de zin gewekt voor de ontwikkeling van individu en groep die het ogenblik overstijgt⁵. Soms kan in een college de gewaarwording ontstaan dat de leden van deze groep niet toevallig bij elkaar zijn voor hun gemeenschappelijke 'klus'. Gevoel voor dit soort verbondenheid kan een steun zijn bij al het 'gedoe'. Het professionele leven eist van ons hoe dan ook objectieve prestaties. Er moet ruimte zijn voor de persoonlijke aspiraties, maar het gezamenlijke project mag niet volledig door privé-interesses worden bepaald.

Uit het samenspel van de twaalf bovenstaande 'scheppende principes' ontstaan de voorwaarden voor kwaliteitsvol samenwerken. Meestal zijn niet alle velden even sterk ontwikkeld. Men moet dus wakker observeren aan welk aspect gewerkt moet worden. Niet iedereen heeft de twaalf gezichtspunten in een uitgebalanceerde menging, zodat er binnen een groep evenwicht kan en moet ontstaan.

⁵ Een mooie visie hierop vindt men bij Margareta van den Brink, *Spirituele ontwikkeling van mens en organisatie in zeven fasen*, Deventer, Ankh-Hermes (2002)

2. Verbanden met de twaalf denkrichtingen

Overigens kan men de twaalf 'scheppende principes' in verband brengen met de twaalf denkrichtingen die Steiner ook in het teken van de dierenriem plaatste.⁶ De doelstelling (1) komt dan overeen met het idealisme (ram), de financiële vergoeding (7) met het realisme (weegschaal). Het volledige overzicht van deze verbanden vindt men in de onderstaande tabel.

ontwikkelingsgebied	dierenriemteken	denkrichting
(1) doelstelling	ram	idealisme (met geestelijke gedachten kan men expliciet de wereld creëren of veranderen)
(2) eigen verantwoording	stier	rationalisme (heldere gedachten die mijn ego overstijgen hebben morele kracht)
(3) competentie	tweelingen	mathematisme (inzicht in wetmatige verbanden en getalsmatige verhoudingen)
(4) vrijheid	kreeft	materialisme (menselijk bewustzijn en vrije wil zijn pas mogelijk geworden door ons materieel-lichamelijke bestaan)
(5) vertrouwen	leeuw	sensualisme (vertrouwen in de zintuiglijke waarneming)
(6) bescherming	maagd	fenomenalisme (de maagd laat zuiver en zorgvuldig het ander uit zichzelf spreken zonder persoonlijke toevoegingen)
(7) financiële vergoeding	weegschaal	realisme (evenwicht van waarnemen en denken)
(8) verantwoording uit inzicht	schorpioen	dynamisme (de werkelijkheid wordt ervaren als een samenspel van min of meer verborgen krachten; de schorpioen symboliseert de krachtsimpuls die vanuit het onbewuste werkt en ook zichzelf vernietigen kan)
(9) individuele ontwikkeling	boogschutter	monadisme (aandacht voor de individuele bewustzijnstoestanden; de boogschutter bepaalt zijn idealen vanuit zijn eigen voorstellingsvermogen)
(10) situationeel handelen, hier en nu	steenbok	spiritualisme (denken, spreken en handelen vanuit inspiratie, met aandacht voor kwaliteiten van verschillende geestelijke wezens; de steenbok overschouwt hoogte en diepte van berg en dal)
(11) individu en gemeenschap	waterman	pneumatisme (gevoelsmatige of mystieke beleving van de allesomvattende geest; de waterman giet het water des levens uit dat alles met alles verbindt)
(12) gemeenschap als lot	vissen	psychisme (beleving van de hele bezielde werkelijkheid; vissen voelen met elkaar mee in de alles doordringende zee)

⁶ Rudolf Steiner (2017), *Het menselijk en het kosmisch denken*, Pentagon