

## **Teorie sociální trojčlennosti: ekonomie, politika a kultura v managementu organizací ve střední Evropě**

*Jiří Nesiba*

### **Abstract**

**Theory of Social Threefolding: Economics, Politics and Culture in Threefolding Management in Central Europe.** *This article refers about the theory of the threefolding social organism, applied in the managerial environment of organizations as threefolding management (TM). This theory, which is used in management, is inspired by the philosophy of the Austrian thinker Rudolf Steiner. Threefolding is based on management using three independent principles – political (legality), economical and cultural (spiritual). Steiner emphasized the connection between the implementation of threefolding management and the importance of Central Europe. Based on research author demonstrates that from a global perspective, the current base of supporters of this modern attitude to management remains in Central Europe by using of threefolding management. The research focuses on three areas where the certification of TM practices is verified - biodynamic agriculture, waldorf education and anthroposophical medicine. The results of the research show that threefolding is most applied in organizations operating in Central Europe.*

**Keywords:** Rudolf Steiner, Central Europe, Threefolding Management (TM), Theory of Social Organism (TSO).

**Klíčová slova:** Rudolf Steiner, Střední Evropa, Trojčlenný Management (TM), Teorie sociálního organismu (TSO).

### **Úvod**

V současné době zaznamenávají rozvoj nejrůznější metody managementu jako jsou např. „*Holistic Management*“, „*Integrity Management*“, „*Social Responsible Management*“ či „*Environmental Management*“. Je paradox, že „*trojčlenný management*“ (v angl. *Threefolding Management*, dále i jako TM) zůstává mimo zájem odborných akademických teorií managementu a není nijak uváděn ani citován v nejdůležitějších učebnicích organizací či managementu (např. Veber, 2012). Situace je paradoxnější o to, že je ten-

to způsob řízení již po desetiletí prakticky aplikován v tisících globálně působících organizacích. Proto se tento článek soustředí na popis trojčlenného managementu, který stojí na třech základních pilířích – ekonomii, politice (legalitě) a kultuře (sociálním sektoru), které se nejvíce uplatňují ve střední Evropě (viz. Nesiba 2019). Trojčlenný management se inspiroval u filosofie rakouského myslitele Rudolfa Steinera (1961-1925). Tento nástroj firemního řízení vychází ze Steinerova návrhu řízení organizace z pohledu tzv. trojčlennosti sociálního organismu (TSO). Proto výsledkem tohoto příspěvku je představení korelace mezi Steinerovými filosofickými hypotézami a aktuálním stavem využívání teorie sociální trojčlennosti v organizacích jako trojčlenný management (TM).

Metodicky jsou zpracovány tři sektory hospodářství, kde se TM uplatňuje - zemědělství (biodynamické), waldorfské školství a antroposofické lékařství. Všechny tři okruhy vyplývají ze Steinerovi rozsáhlé filosofie, která staví zejména na svém „holistickém“ filosofickém přístupu, který nazval *antroposofie*, kde se kříží tradice Goethovy filosofie přírodních věd, filosofie života (něm. *Lebensphilosophie*), a tradice duchovních věd (něm. *Geisteswissenschaften*) či německé idealistické filosofie.

Steiner dělal tzv. přednáškové cykly, které byly určené nejen jeho žákům ale i veřejnosti. Většinou přednášel v okruhu svých posluchačů, kdy záznam byl většinou stenografován. Později přednášky byly převedeny do knižní podoby, které Steiner autorizoval. V současné době obsahují sebrané spisy 5611 jednotlivých přednášek a jsou spravovány ve švýcarském Dornachu, kde působí i centrum pro studium filosofického odkazu Rudolfa Steinera s názvem Goetheanum. Zatím bylo vydáno 354 knižních souborů, tzv. *Gesamtausgabe* (GA), ty se skládají z jeho psaných knih ale i samotných přednášek (Rudolf Steiner Archiv, 2020). Řada z nich je v současnosti vydávána v českém jazyce. Ty, které se dotýkají otázek sociální trojčlennosti a střední Evropy jsou primární prameny tohoto příspěvku.

## Vymezení střední Evropy

Rudolf Steiner se narodil do kosmopolitního prostředí rakouské monarchie kultury doby *fin de siècle* v chorvatské vesnici Donji Kraljevec u slovinsko-maďarských hranic v rodině železničního úředníka. Často se pak stěhoval s rodinou po Rakousku, nakonec se usadili blízko Vídně, kde Steiner později vystudoval filosofii. Pohled na různorodost střední Evropy se u něj formoval do raného dětství. Ve svém díle se k tématu úlohy střední Evropy často vracel, nejen z pohledu historického (politického) vymezení, ale z pohledu významu pro budoucí duchovní vývoj Evropy. Střední Evropa dle

něj má určitou kulturní úlohu. Tvrdil, že politické vymezení střední Evropy je výsledek tzv. duchovní jednoty, která je jednotlivým národům společná. Tato duchovní jednota má své projevy nehledě na aktuální politiku. Proto politické uspořádání střední Evropy může této duchovní jednotě pomáhat vytvářet podmínky pro svoji realizaci, ale není nutnou podmínkou. Různorodost národů a zájmů střední Evropy jednotlivých států formuje podmínky pro snadnější implementaci sociálního organismu.

Politický koncept a název „střední Evropa“ vznikl až v 19. století. Poprvé byl použitý při Vídeňském kongresu v letech 1814/1815. Jednalo se o snahu definovat prostor mezi Velkou Británií, Francií, jižními románskými zeměmi, Ruskou a Osmanskou říší. Jádrem bylo tehdy považováno německy mluvící území (Rakousko a Prusko) s přilehlými „anektovanými“ slovenskými zeměmi. Definice, co patří do střední Evropy, a co už nikoliv, po dvě stě let se z úzkého politického pohledu nevytvořila (např. Moskalewicz, Przybylski, 2018), a záleží na tom, odkud středoevropskou kulturu definujeme, a jak zní známá teze: *řekni mi svou definici střední Evropy a já ti řeknu, odkud jsi* (Ash, 1999). Pojem střední Evropa bývá spojován s německou geopolitikou první poloviny 20. století, kdy tento termín (něm. *Mitteleuropa*) byl ovlivněn pruskou a později německou nacionalistickou snahou o přivlastnění si tohoto prostoru do německého vlivu (např. Brechtefeld, 1996). Proto se k zvýraznění politické nemožnosti definování dnes využívá alternativního pojmu „centrální Evropa“. Tento pojem má reprezentovat univerzální nepolitické vymezení (angl. *Central Europe*, něm. *Zentraleuropa*, fr. *L'Europe centrale*). Termín střední Evropy nelze jasně vymezit s ohledem na mikro politické či historické souvislosti (Havelka, Cabada, 2000). Na přelomu 20. a 21. století dochází k posunutí pohledu a střední Evropa je spojována s Evropou východní do celku postkomunistických zemích (to dokládá již zavedený anglický termín této oblasti *Central and Eastern Europe, CEE*).

I geografický není střední Evropa jasně definovaná. Současná Evropská Unie stanovuje dle počtu aktuálních členů EU „pomyslný“ střed tohoto politického společenství (angl. *Midpoint of EU*), který je ale proměnlivý. Zároveň ani v otázce celkového geografického středu Evropy nepanuje shoda (vyjma tzv. astronomického středu Evropy ležícího blízko středočeské Kouřimy). Lze tvrdit, že střední Evropu nelze vymezit exaktně. Jen dle obecné kulturně-politické-společenské tradice (Doležalová a kol., 2015). Střední Evropa má svá specifika, která lze postihnout v obecné formě, často se jedná o úsilí vystihnout „ducha“ střední Evropy. To se pokouší s různorodým přístupem řada středoevropských intelektuálů, jako jsou Czesław Miłosz (1911-2004), Milan Kundera (1929) a György Konrád (1933-2019).

Kulturní určení střední Evropy má oporu ve dílejších výzkumech, jako je např. interkulturní psychologie. Ta ukazuje rozdílné kulturní dimenze a hodnoty střední Evropy (např. Kolman a kol., 2003), a tedy i kalkulované hodnoty kulturní vzdálenosti pro země Visegrádské skupiny indikují kulturní rozdílnost (Čuhlová, 2018). Sociologické přístupy ukazují rozdílnost střední Evropy s ohledem na vnímání institucí (Kučerová 2015). Identické shodné prvky střední Evropy se ukazují ve vývoji výtvarného umění (např. Horníčková, 2018), literatury (např. Konstantinovic, Rinner 2003), vývoje hudby (např. Brix 2005), dějin filosofie (např. Simons, 1992). Obecně lze střední Evropu zkoumat z nejrůznějších úhlů pohledu. Ale samotné téma lze uchopit jen pomocí duchovního pohledu. To se projevuje jako „kolektivní paměť“ či „identita místa“ (Eder, Spohn ed. 2005).

Tento přístup je blízko Steinerovu přístupu k pochopení jeho určení významu střední Evropy. Tvrdil, že je to specifický společenský prostor ovlivněný Západem a Východem, a to především duchovně. Skrze střední Evropu procházely nejrůznější typy hranic (římské *limes romanum*, západní a východní liturgie, Západní a Východní blok Studené války). Střední Evropa byla ve svém vývoji vždy dělená a v procesu změny, ať politicky (množství malých států různě se přeskupujících), či nábožensky (katolicismus, protestantství, pravoslaví, judaismus). Na rozdíl od velkých států na Západě či Východě, s poměrně pevnou identitou a hranicemi (Francie, Velká Británie, Osmanská říše, Rusko). Proto je myšlení lidí v tomto území jiné než ve zbytku Evropy, což se ukazuje i na současném politickém vývoji posledních dvou set let (např. Křen, 2019). Tato kolektivní paměť vytváří jedinečnou úlohu pro budoucí vývoj Evropy. Skrze hodnoty střední Evropy lze pochopit přechod z jedné historické epochy do další. Střední Evropu lze pochopit jen z hlediska kulturních, sociálních či duchovních principů, které dané lokality dávají svého ducha (lat. *genius loci*), tedy z toho, že národy žijící v tomto prostoru nemají pevné hranice (např. lidé žijící ve 20.století na území České či Slovenské republiky změnily devětkrát státní zřízení, hranice či název státu). Středoevropské duchovní dějiny tvoří křižovatku dějin jako „duchovního prostoru proměnlivých hranic“ (Putna 2018).

Rudolf Steiner se na střední Evropu skrze tento metahistorický (duchovní) přístup dívá dále. A to z hlediska nikoliv jen „minulosti“ ale s ohledem na „budoucnost“. Dle Steinera nelze střední Evropu pochopit politicky či geograficky, ale jen sociálně či duchovně. Střední Evropa má své *genius loci*, ale zároveň je formovaná Západem (Francie, Holandsko, anglosaský svět) a Východem (Rusko, islámský svět).

V konceptu duchovního středu Evropy Rudolf Steiner navazoval na tradici představy „duchovního“ *centra Evropy stojící mezi asiatským despotismem a duchem západního kramářství*, tak jak ji v díle *Ideen zu einer Phi-*

*losophie der Geschichte der Menschheit* (1784) počátkem 19. století chápal německý idealistický filosof J. G. Herder (1744-1803). Geograficky Steiner vymezuje střední Evropu dnešním Německem, Rakouskem, Švýcarskem, Českou a Slovenskou republikou, Polskem, Maďarskem, Pobaltskými zeměmi, Slovinskem, Chorvatskem, částí Francie (Alsasko), částí severní Itálie (Tyrolsko), Srbskem (Vojvodina), Rumunskem (Sedmihradsko i Bukovina) a západní Ukrajinou (tyto oblasti byly součástí výzkumu trojčlenného managementu, viz. graf č. 1).

Střední Evropa je dle něj výsledkem vývoje dějin a má své poslání. Steiner nazýval současnou tzv. kulturní epochu (něm. *Zeitraum*) jako tzv. *epochu germánsko-anglosaskou* (začínající počátkem 15. století), která bude v budoucnu vystřídána kulturní *epochou slovanskou*. Vývoj mezi jednotlivými kulturami souvisí s vývojem i lidských poznatků a duševních schopností. Střední Evropa stála bokem evropských kulturních a politických center, nejdříve Říma (teokracie), Paříže (diplomacie), Londýna (komerce), či Moskvy (křesťanská duchovnost).

Dát světu materiální, industriální, komerční kulturu je nutnost. Avšak *musí být protipól, neboť vývoj lidstva nemůže postupovat tak, že se evoluce bude ubírat přímočaře. Musí na sebe narážet protiklady a v těchto střítech se vytváří realita. A ve střední Evropě bylo vždy nutné nahromadění impulzů, které zčásti s impulzy nashromážděnými k periferii, ...a někdy se musely k těmto impulzům postavit* (Steiner, 2016a, s. 86).

Střední Evropa tak může vstřebat rovnoměrně do své kultury tyto aspekty Západu i Východu, které lze dle Steinera rozdělit na tři základní prvky: rozum, cit a vůli. Střední Evropa je ovlivněna impulzy západní racionality i východní duchovnosti. Zatím se ale všechny části prolínají, a teprve se tato rovnovážnost rozvíjí. U západního myšlení se mísí dohromady inteligence s prožitky, nedokáže je oddělit. Střední Evropa se může z této lability vytrhnout pomocí rozvoje tzv. duše vědomé a přenést tento impulz ze Západu na Východ. *Úloha střední Evropy tak spočívá v přijetí trojčlenného impulzu, tak aby se mohl zachytit v budoucnu na Východě* (Steiner, 2019, s. 131-135).

Specifické duchovní prostředí střední Evropy a rozvojem duše vědomé se projevuje i duchovním odporem proti jednostrannému politickému diktátu Západu či duchovní dominanci Východu, např. proti jednostrannému římskému katolicismu (Jan Hus, Martin Luther, Mikuláš Koperník), odporem proti jednostranně moderní vědě racionalismu či empirismu (např. J.A. Komenský, G.W.Leibniz). Střední Evropa si tak vytvořila vlastní duchovní proud (od Jakuba Böhmeho, po rosenkruciánské manifesty), ale také vlastní idealistickou filosofii na přelomu 18. a 19.století (např. J.W.Goethe, G.E.Lessing, J.G. Herder). Naopak pokud se ve střední Evropě převzala

jednostranně myšlenka materialistického západu, vedlo to k pokřivení sociální filosofie, jehož nejtragičtějším výstupem je marxismus (a jeho východní verze bolševismus) či vypjatý národní nacionalismus (který později vedl k fašismu a nacismu). *Střední Evropa má své poslání, propojit Západ s Východem*, a proto Steiner svoji přednáškovou činnost a působení směřoval převážně do tohoto prostoru (např. jen v Praze mezi léta 1907-1924 měl 27 přednášek, viz. Zdražil, 2015, s. 11-13).

Výraznou pozornost věnoval střední Evropě během konce První světové války. Podle něj ale běžným pohledem lze složitě pochopit pravé příčiny války, která byla výsledkem boje mezi (západním) materialismem a (východním) spiritualismem, jako protiklady potkávající se ve střední Evropě, dle Steinera *úkolom stávající kulturní epochy je poznat tyto souvislosti a rozvinout „duši vědomou“*. *To lze jen pochopením spojením protikladů* (Steiner, 2016b, s. 105). Politické a vojenské souvislosti války vnímal jako sekundární symptomy širších kulturně-duchovních příčin, tvrdí, že *to, co obyčejně přijímáme jako dějiny, na to bychom se neměli dívat jako na něco skutečně významného ve vývoji lidstva, nýbrž měli bychom se na to dívat jako na symptomy* (Steiner, GA 185, 2008, s. 5). Tímto pohledem lze podle něj vidět, jak vznikají nové schopnosti duševní činnosti, kterou nazývá činnost *duše vědomé*, tak lze posuzovat dějiny z učebnic jako *fable convenue*, proto si *středoevropské území musí uvědomit svoji vlastní produktivitu* (Steiner, 2007, s. 62).

A právě ve střední Evropě jsou dle Steinera nejlepší podmínky pro rozvoj této schopnosti duše vědomé, která tyto protiklady může uchopit, a tak *ví-li, jaké impulzy se uplatňují ve světovém dění, může jej řídit*. Proto Steiner upozornil, že tzv. Čtrnáct bodů prezidenta Wilsona, které povedou k rozdělení střední Evropy, vyplývají jen ze zájmu západních dohodových mocností, ale neodpovídají možnostem rozvinutí schopností střední Evropy. A jedním ze specifíků střední Evropy je úloha rozvinout tzv. trojčlennost. Steiner tvrdil v době konce války, že:

*„...střední Evropa nemůže zdůrazňovat to či ono přání, ale naopak integruje svoji tradici, která spočívá v trojčlennosti, tedy :*

*i. Aby předmětem demokratického zastupitelského sboru mohli být jen rze politické, vojenské a policejní záležitosti*

*ii. Všechny hospodářské záležitosti jsou uspořádány ve zvláštním hospodářském parlamentu*

*iii. Všechny juristické, pedagogické a duchovní záležitosti budou dány do svobody osob...“* (Steiner, 2016, GA 24, s. 40).

Západní svět nemá dle Steinera o této skutečné svobodě, nutně pro střední Evropu, naprosto žádný pojem...*Vzhledem ke zvláštním poměrům střední Evropy nemůže tato kolektivní svoboda vyplynout z mezinárodních*

*poměru, a tudíž nesmí být nikdy předmětem mezinárodní dohody, tak jak může být základem uzavření míru. Ve střední Evropě musí kolektivní svoboda národů vyplynout z obecné lidské svobody, a vyplyne tehdy, vytvoří-li se k tomu volná cesta odloučením všech oblastí života nepatřících k ryze politickému, vojenskému a hospodářskému životu (Steiner, 2016c, s. 41).*

U středoevropského obyvatelstva existuje dle Steinera to, *že může uchopit poslání moderního lidstva (Steiner, 2019a, s. 30), kdy kultura Středu vytváří tzv. člověka Středu, který je vklíněn mezi Východ a Západ, a tento člověk Středu má specifický úkol (Steiner 2019, s. 144).* V evropském Středu vznikly podmínky, na níž se zvláště vytvářely státní ideje. Jedním z nich je právě trojčlennost sociálního organismu (TSO). Střední Evropa prochází zkouškou v tom, aby prohloubila tuto myšlenku, *proto musí právě v tomto evropském Středu nastoupit porozumění pro vyrovnání tří oblastí – duchovna, státnosti a hospodářství. Pro zdejší oblast je ale myslitelně největší nebalostí, když lidé jako spící míjejí to, co tu je jako velká nutnost: pochopit a uvést do působení impuls trojčlennosti sociálního organismu (Steiner, 2019b, s. 148).*

To souvisí s přeměnou epoch, kdy národy, které jsou nositelé západní kultury rozvíjejí rozum, ale paralelně se probouzí národy z duchovnějším impulzem (Steiner, 2005a, s. 114-115). A tento přechod nelze udělat jinak než skrze střední Evropu. Dle Steinera národy v centru Evropy mají historický úkol. A to vytvořit protiváhu proti materialistickému pozitivistickému myšlení, *mají materialismus uchopit z vyšší roviny, duchovně (Steiner, 1991, s. 101; Steiner, 2019a, s.158).* Dle Steinera ten, kdo se narodí ve velkých státech jako je Francie či Itálie tuto otázku identity nepocítuje tolik jako „Středoevropan“. Ten teprve postupně bude poznávat svoji „kosmopolitní“ příslušnost, *musí si uvědomovat toto působení vyššího smyslu v sobě (Steiner 2005b), a sjednotit roztržité myšlenky Západu a Východu (Steiner 1991: 242).*

I moderní pojetí „duchovní“ vědy dle Steinera je bližší lidem, kteří žijí na okraji materialistické (západní) a duchovní (východní) kultury. Harmonie obou přístupů vede k objektivnější pravdě (Steiner, 1989, s. 60). Typickým představitelem středoevropské duchovní vědy byl J. W. Goethe, který *vnímal, že v pozorovaném jevu existuje ještě něco více, než jen to, co poskytuje pouhý vjem. Vzniká tím zážitek a ten materialistické vědě uniká (Steiner 2013: 50).*

Národy středu (tedy střední Evropy) si tak mohly v průběhu času vytvořit charakterové vlastnosti, které jim pomáhají na dialektické cestě k pochopení duševní podstaty světa. Obyvatelé Střední Evropy mohou pozvednout vzhůru k životnosti svět idejí, to nemohlo být dosaženo nikdy předtím ve vývoji lidstva. To ukázali němečtí idealističtí filosofové v 18.

a 19. století. Podle Steinera tak u středoevropského obyvatelstva existuje schopnost, že *může uchopit poslání moderního lidstva..., proto je bolestné cítit, že dnes ve Střední Evropě existuje tak ospalá lidská bytost* (Steiner, 2019a, s. 30).

Po rozdělení střední Evropy na jednotlivé státy po První světové válce Steiner upozorňuje na to, že význam střední Evropy v rozvinutí uvedených schopností bude pokračovat, ale jinou cestou, *v malých skupinách či kroužcích* (Steiner, GA 204: 191). Výzkum toho, jaký aktuální stav trojčlennosti nyní existuje, je jádrem tohoto příspěvku. Existují dva názory na vztah střední Evropy a trojčlennosti, na jedné straně se tento vztah marginalizuje, protože *trojčlennost sociálního organismu na základě vlastního poznání není vázána na uniformní stát* (Rist 2000: 113). Na druhé straně se vyzdvihuje, převážně po konci Studené války, že střední Evropa je jediným prostředím, kde lze myšlenky trojčlennosti rozvinout, protože střední Evropa má lepší podmínky na rozvinutí myšlenek trojčlennosti, než západní svět (Herrmannstorfer 1990). Jaký je skutečný současný stav?

## Teorie sociální trojčlennosti

Trojčlennost je ve stručnosti řečeno filosofický systém, který po vzoru duchovní (idealistické) filosofie staví na vzájemné vyrovnanosti tří základních principů (tzv. trojnosti), které se objevují ve filosofické tradici tisíce let. Od Platóna (rovnostranný trojúhelník jako idea tří částí duše), přes křesťanství (tři základní principy Otec, Syn, Duch Svatý) až k německé idealistické filosofii (např. Hegelova triáda). Rudolf Steiner tento princip nevymyslel, ale promyslel a vytvořil jeho aplikaci, protože *trojčlennost vznikla jako reakce na bezprostřední potřeby současnosti, v níž člověk žije* (Steiner 2014: 40). Ideu sociální trojčlennosti rozvinul jako *metodu „lечения“ organismu, který je nemocný, a kdy proces poznání je procesem léčení* (Steiner 2018a: 12). Lidstvo bude donuceno strastiplnou nouzí uvědomit si tuto nutnost duchovního „lечения“ a střední Evropa je v tomto velmi významná, protože ve střední Evropě *se dosáhlo určitého poznání již během 19. století* (Steiner, 2018a, s. 30). Tak se překoná *duševní neštěstí*, které vytvořilo ideologie 20. století, založené jen na teoretických základech.

V roce 1906 formuje přednášku na základě zkušeností se studenty dělnické školy v Berlíně s názvem „Duchovní věda a sociální otázka“, kde se objevuje poprvé tzv. základní sociální zákon *„Blaho společenství spolupracujících lidí je o to větší, čím méně si jednotlivec nárokuje výsledky svého výkonu, čím více z něj odevzdá svým spolupracovníkům a o co více jeho vlastní potřeby nejsou uspokojovány z jeho výkonu, nýbrž z výkonu druhých.*



*Všechna nařízení uvnitř společnosti lidí, která tomuto zákonu odporují, musí po delším trvání někde vyvolat bídu a nouzi.*“ (Steiner 1987: 213; Steiner 2014: 37).

Rudolf Steiner pod vlivem dramatických událostí počátku 20.století dále myšlenku „sociálního organismus“ rozpracovával s ohledem na poznatky, které formoval na poli své filosofie poznání (gnoseologie), kde aplikoval analogické principy mezi lidským jedincem a společností.

Jako předpoklad pochopení evolučního (dialektického) vztahu jedince a společnosti založené na třech rovnoprávných principech – duchovním, legálním a ekonomickém. Jedná se o analogické pojetí vztahu zákonitostí tří prvků lidského organismu, tak společenského organismu. Organické pojetí má v sociálních vědách tradici z nejrůznějších pohledů. S rozvojem biologie a darwinismu se myšlenky pro pochopení společnosti jako organismu objevují od Herberta Spencera (1820-1903), přes sociální darwinismus, ke konzervativnímu tradicionalismu Carla Smitta (1888-1985), až k dnešním systematickým a sociobiologickým přístupům.

V přístupu Rudolfa Steinera zaznává však zásadní rozdíl od těchto jiných teorií. A to v tom, že dle něj trojčlennost není jen teorií, ale hlavně praxí, protože skrze ni může jedinec ale i společnost pochopit svoji „svobodu“. Trojčlennost stojí na předpokladu, že lze rozvinout svobodu člověka, kdy *pouze nesvobodný člověk, který se řídí přírodním pudem nebo přijatým příkazem povinnosti, odmítá bližního, neřídí-li se stejným instinktem a stejným příkazem...*, *kdyby v lidské bytosti nespočíval nejhlubší důvod ke snášenlivosti, nebylo by možné naočkovat ji člověku žádnými vnějšími zákony...svobodný člověk nežadá od druhých lidí souhlas, ale očekává jej, protože je založen v lidské přirozenosti. Tím nepoukazujeme na nutnosti, které existují pro ta či ona vnější zařízení, nýbrž na smýšlení, na duševní rozpoložení, jímž člověk, prožívající sám sebe mezi druhými lidmi, kterých si váží, nejspíš vyhoví lidské důstojnosti* (Steiner 2017: 105-106).

Ideje sociální trojčlennosti se projevují v evropské kultuře v nejrůznějších podobách, např. v 17. století u Johna Locka (1632-1704) či Charlese Montesquiea (1689-1755) v požadavcích na oddělení tří složek řízení státu: moci výkonné, zákonodárné a soudní. V 18. století během Francouzské revoluce vznikly požadavky na tři základní pilíře společnosti: svoboda, rovnost a bratrství. Hospodářské teorie 19. století pracují s trojím dělením ekonomických vztahů dle půdy, práce a kapitálu. S koncem 20. století se o tomto hovoří v souvislosti s novým typem managementu korporací či státu, který klade důraz na rovnost tří složek řízení organizace. Na rovnoměrný podíl ekonomie, ekologie a sociální sféry (tzv. *triple botom line* jako součást CSR managementu). Všechny tyto myšlenky jsou projevy hlubší kolektivní paměti související s duchovním rozvojem lidstva. Nelze ne-

vzpomenout na „*triadismus*“ J. A. Komenského (1592-1670), který v *Obecné poradě o nápravě věcí lidských* v rámci možností tehdejší rozvoje vědy formuluje v reakci na dobový karteziánismus trojčlenné zákonitosti pedagogiky (Komenský hovořil o třech aspektech: „samosvojnosti“, „spiritualitě“ a „patření“ jako nutných podmínkách poznání lidské harmonie, srov. např. Prázný a kol., 2014). Myšlenka trojčlennosti vede k eliminaci redukcionismu a zároveň k všestrannému rozvoji člověka a společnosti.

V souladu s duchovním pohledem na zdraví člověka je dle Steinera třeba mít tři články v rovnováze, ale na sobě nezávisle. Tedy v sociálním organismu je třeba mít v rovnováze finanční svobodu (jednostranně vyzdvihuje kapitalismus, liberalismus), duchovní svobodu (jednostranně vyzdvihuje náboženství), ale i právní svobodu (jednostranně vyzdvihuje marxismus). To vše ve stejném poměru tří prvků zároveň. Tak je tedy *člověk povolán k něčemu velikému, totiž k tomu, aby vytvořil z nitra navenek celou svou bytostí především rovnováhu toho, co dříve nejrozmanitějším způsobem a v různých dobách dočasně převládalo* (Steiner 2007: 74).

Jedná se komplexní systém organiky uplatněné na sociální systém, který je neustále ve vývoji, a kde snahou je implementovat paralelně tři prvky řízení: kulturně-duchovní, legální a ekonomické :

- **Kulturně-duchovní oblast**

Je to oblast spojená s lidskou vůlí, která tvoří základ kultury a civilizace. Do této oblasti spadá např. vzdělání, školský systém.

- **Legální (politická) oblast**

Jedná se o oblast citu spojenou s politickým životem, s rytmem a změnou typů vládnutí, tedy oblast tzv. rytmické soustavy.

- **Ekonomická oblast**

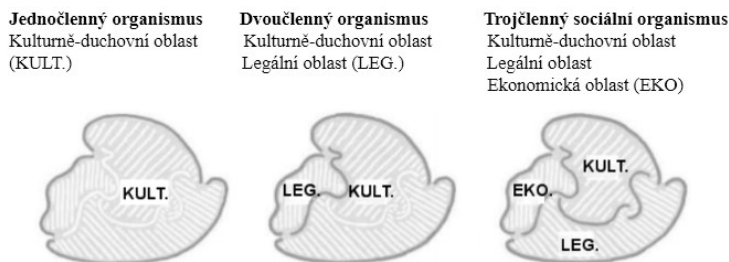
Ekonomické zákonitosti jsou spojené s rozumem a myšlením, se schopností abstrakce, je to oblast vyplývající z dělby práce a ekonomické výměny (srov. např. Steiner 2014: 74-75; Steiner 1993: 35-57).

Steiner upozorňoval na to, že se jedná o myšlenky, které odporují starým zvyklostem. Základem je předpoklad, neprostupnosti jednotlivých oblastí, každá musí být dle Steinera *nezávislá, jak v konkrétním prostředí organizace či státu, duchovní a kulturní zájmy musejí být spravovány nezávisle na hospodářských poměrech, a na základě takové nezávislé správy vytvářet mezinárodní vztahy, to nebude možné, pokud si území, v nichž panuje společný kulturně duchovní život, stanoví hranice, které jsou relativně nezávislé na územích hranicích, vznikajících z předpokladů hospodářského života* (Steiner 2000a: 21).

Sociální organismus se vyvíjí. Až do 20. století, kdy se začíná projevovat doba, kdy může být aplikována. Dle Steinera existuje vývoj od starověku (jednočlenný kulturně-duchovní sociální organismus), přes středověk

(dvoučlenný sociální organismus v oblasti kulturně-duchovní a legální), a až v novověku přichází trojčlenný sociální organismus (vzniká ekonomická oblast). Ty tři složky má každá své zákonitosti, které nemají být směřovány.

**Obr. č. 1. Vývoj od jednočlenného k trojčlennému sociálnímu organismu dle R. Steinera**

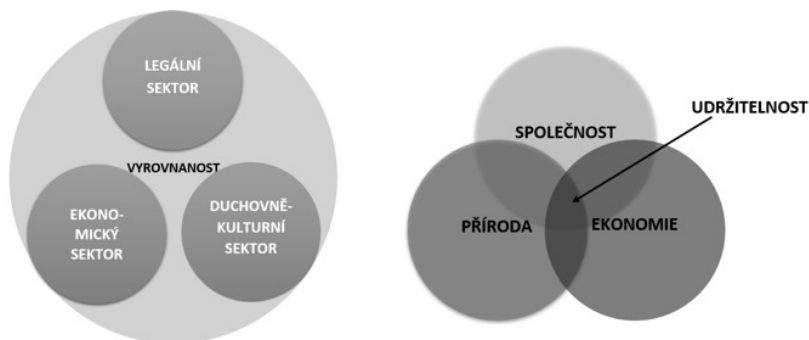


Zdroj: Freie Gemeinschaftsbank, 2019, s. 7, úprava autor.

Smyslem existence těchto tří sektorů je vzájemná naprostá nezávislost. Tato nutnost vyplývá z toho, že moderní hospodářský systém má své zákonitosti v dělbě práce, ve vzdělávání, ve tvorbě zákonů. Nelze každou vědu analyticky zkoumat zvlášť, ale synteticky dohromady, a každý sektor nezávisle. Prozaicky řečeno se Steinerem, *nedávejte císaři, co je boží, a Bohu co je císařovo. Ten to odmítne* (Steiner 2018b: 27). Nejedná se o idealismus, ani o etický přístup, ale dle Steinera o nestranný „národohospodářský“ přístup, *žádným bohem, žádným morálním zákonem, žádný instinktem není v moderním hospodářském životě při práci, při výrobě zboží vyžadován altruismus, ale jednoduše moderní dělbou práce* (Steiner 2000b: 50).

Steiner tedy navrhuje holistický přístup. Právě pokročilá dělba práce znamená, že už nelze sledovat jen ekonomické teorie, ale je třeba sledovat realitu, *místo konzumentů formovat producenty jinak než pochopením celého národohospodářského organismu nelze* (Steiner 2000b: 94).

Graf. č. 1. Nezávislost tří sektorů TM (vlevo) ve srovnání se současným CSR Managementem (vpravo)



Zdroj: Vlastní zpracování

Steinerovi návrhy TSO výstižně hodnotí A. Baumann, který tvrdí, že Steiner zdůraznil, že *chtěl svými návrhy k řešení sociální otázky udat směr, ne však předkládat hotový program. Z mnohého zůstalo torzo, mnohé mohlo být řečeno jen zkusmo nebo náznakem, k lecčemu chybí vůbec údaje. Důležité jsou základní myšlenky* (Baumann 1999: 157). Na spojitost propojení kultury střední Evropy s významem podpory trojčlennému sociálnímu organismu v intencích Steinerovy filosofie upozorňují i někteří současní filozofové, protože *středná Európa má svoje vlastné poslanie, svoju úlohu...túto úlohu si musí najprv uvedomiť; potom sa nenechá prevalcovať fanatickou ideológiou od východu a slepým kapitálom zo západu* (Páleš 1995: 38). Změny „paradigmat“ se dle Steinera mohou nejlépe prosadit v oblastech, kde je pro tuto změnu chápání vstřícné myšlení a otevřené sociální prostředí. Jak bylo výše ukázáno, mělo toto prostředí být nevhodnější v oblasti střední Evropy. Jaká je tedy aktuální současná situace s existencí trojčlennosti ve střední Evropě.

### Výzkum Trojčlenný management (TM)

Výzkum sociální trojčlennosti se obecně soustředí na filosofické, sociální, ekonomické či historické souvislosti vývoje této myšlenky trojčlennosti (např. Schmelzer 1991; Witzenmann 1999; Sulík 2012; Eisenhut 2016). V tomto výzkumu se autor soustředí na statistické komparaci aktuálního stavu četnosti výskytu firem (organizací) v Evropě a ve světě. Metoda vý-

zkumu stojí na zjištění množství organizací, které se hlásí k odkazu filosofie Rudolfa Steinera a k jeho teorii trojčlennosti. To pomocí analýzy z veřejně dostupných zdrojů a statistik. Pokud organizace se snaží využívat se svým řízením prvky TSO, tak zde mluvíme o tzv. trojčlenném managementu (TM). Řada firem se snaží implementovat prvky TM (mezi jinými Weleda, Alnatura, DM Market, v českém prostředí Continental Barum a.s., ...aj.). Pro objektivní zhodnocení tohoto příspěvku byly vybrány odvětví, kde je organizací využíván takový certifikát managementu, který odpovídá zásadám souvisejících přímo s trojčlenností a je zaručena vazba na podporu TSO v řízení firmy TM.

Certifikáty vydávají asociace pracující pod ochrannými známkami sdružení odkazující se na práci Rudolfa Steinera. Neexistuje zatím obecná certifikace pro celý TM (podobně jako jsou mezinárodní normy ISO, či značky jako FairTrade, UTZ, FSC), ale jsou využívány certifikáty či standardy v dílčích oblastech. Pro účely této studie byly vybrány tři vzorky – jednak v oblasti vzdělání počty waldorfských škol, a v oblasti zemědělství certifikace Demeter International. Dále i antroposoficky zaměřené nemocnice reprezentující trojčlennost v podobě řízení organizace.

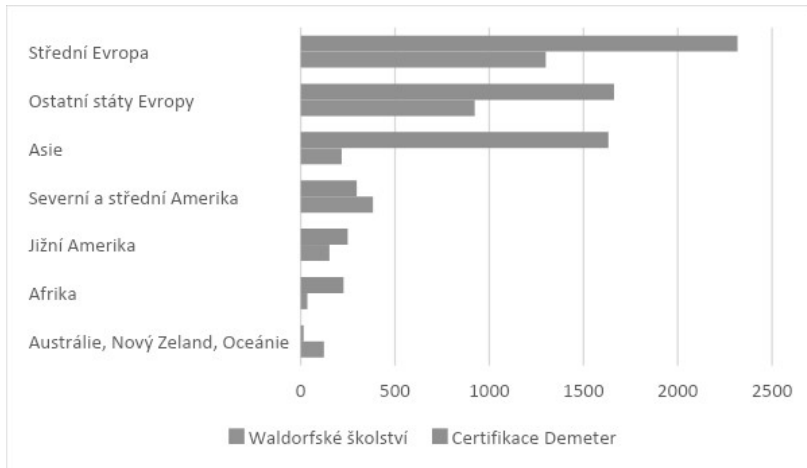
Waldorfské školství se inspirovuje snahou Rudolfa Steinera o reformu školství. Tvrdil po První světové válce, že *je tu snaha přeměnit stát ve velkou hospodářskou organizaci, v které má i pokračovat státní škola. To by zvětšilo všechny chyby nynější doby největší měrou...Měla by existovat snaha vnášet do školy nového ducha pokročilého lidstva. Tento duch v ní nebude, když bude stát přeměněn v hospodářskou organizaci a škola přetvořena tak, že z ní vyjdou lidé, kteří budou v této hospodářské organizaci nejpotřebitelnějšími pracovními stroji...Nemá být kladena otázka: Co potřebuje člověk vědět a umět pro existující stát? Nýbrž: Jaké vlohy má člověk a co v něm může být vyvinuto* (Steiner 2000a: 30-31). Waldorfské školy působí v ČR i SR a organizují se na principu snahy o dodržování TM (více informací např. [www.iwaldorf.cz](http://www.iwaldorf.cz)).

Druhý zkoumaný okruh je využívání certifikátu Demeter International. Certifikát Demeter International je mezinárodní ochrannou značkou zboží, které neobsahuje zdraví a přírodu ohrožující složky a i při jeho výrobě byly dodrženy zásady ochrany životního prostředí. Biodynamické zemědělství je hospodaření s půdou a přírodními zdroji, které je protikladem drancování přírody a chemického hnojení. Bere ohled na přirozené cykly a dlouhodobou udržitelnost. Hlavní pravidla vycházejí z ekologie, používání přírodních hnojiv a etického přístupu (více např. na [www.demeter.net](http://www.demeter.net)).

Sběr dat probíhal v červnu/červenci 2020, a to na základě konzultací a dotazů s organizacemi zabývajícími se touto problematikou (např. s *Institut für soziale Dreigliederung* v Berlíně a s *Goetheanum-Freie Hochschule für*

*Geisteswissenschaft* v Dornachu). Výsledek výzkumu potvrdil hypotézu, že většina aplikovaného trojčlenného managementu je lokalizována v současné době v oblasti střední Evropy. Hodnoty v grafu č. 1 vyjadřují absolutní hodnotu (počet škol a uznaných licencí v dané oblasti).

Graf č. 2. Rozšíření waldorfského školství a Demeter International v roce 2020



Zdroj: Demeter International, 2020; Waldorf School, 2020; vlastní zpracování

Největší podíl z waldorfského školství a biodynamického zemědělství, jak ukazuje graf č. 1 zůstává ve střední Evropě. Tyto data potvrzuje i doplňující výzkum v oblasti antroposofického lékařství. Antroposofické lékařství je spravováno asociací „*The International Federation of Anthroposophic Medical Associations*“ (IVAA). Antroposofické lékařství pracuje s prvky trojčlennosti jednak v samotném systému léčení, ale i v systému managementu řízení organizace. IVAA nemá zpracovány aktuální data ohledně národní rozdělení antroposofického lékařství. V roce 2012 byla zpracována studie „*Facts and Figures on Anthroposophic Medicine (AM) Worldwide July 2012*“, která hypotézu, že nejvíce střední Evropa udržuje toto odkaz trojčlennosti, potvrzuje. Ale v celkových číslech analyzovaná studie nemá členění dle národních států (IVAA 2012). Na Evropu připadá 2700 vystudovaných lékařů antroposofického lékařství a 15 000 fyzioterapeutů. Mimo Evropu se jedná o 1000 lékařů a 500 odborníků na antroposo-

fické terapie. Je třeba ale zdůraznit, že výsledky těchto dat ovlivňuje legislativa národních států. Ne ve všech státech je antroposofické lékařství uznáváno na stejné úrovni jako obecné lékařství a lékařské výkony (ne)jsou hrazeny zdravotními pojišťovnami. V Evropě existuje celkově 24 antroposofických nemocnic, které se většinou nachází v Německu a Švýcarsku (14). Zbytek v Rakousku, Itálii a Velké Británii, Švédsku. Podobné je to i v rámci univerzitního vzdělání v lékařských a pomocných antroposofických oborech. Střední Evropa má i v této oblasti největší zastoupení.

Z výše uvedených čísel vyplývá závěr, že idea sociální trojčlennosti a její implementace v trojčlenném managementu se nejvíce uchytila v okruhu států, které Rudolf Steiner vymezil jako oblast střední Evropy. Střední Evropa má dle něj jeden z duchovních významů, a to udržet trojčlenný způsob řízení pro další vývoj společnosti. Na základě statistiky vyplývá, že skutečně myšlenky trojčlenného managementu jsou využívány nejvíce v tomto prostoru střední Evropy. Zatím jen ve střední Evropě je nejvyšší míra využívání a udržování tohoto způsobu řízení organizace. Je otázkou, zda globální snaha po udržitelném rozvoji (angl. *sustainable development*) objeví tento způsob managementu i jinde v takovém měřítku jako ve střední Evropě.

## **Závěr**

Autor příspěvku prokazuje na základě vlastního výzkumu, že trojčlenný management (TM) je nejrozšířenějším nástrojem managementu (z globálního hlediska) jen ve střední Evropě (především Německo, Švýcarsko, Česká a Slovenská republika, Rakousko, Polsko, Slovinsko, Maďarsko, Chorvatsko, pobaltské země). Před sto lety rakouský myslitel Rudolf Steiner navrhl tuto metodu řízení ve státě, nicméně v současnosti zakotvila nejvíce v řízení organizací (firem). Autor ukazuje, že původní předpoklad významu trojčlenného managementu je spojen s významem, jakou úlohu má mít dle Steinerova kultura střední Evropy – tedy rozvinout teorii trojčlennosti v řízení, v managementu. Metodicky byl výzkum založen na analýze Steinerových přednášek a porovnán se statistickým výzkumem současného stavu (míra četnosti organizací odkazujících se na trojčlenné prvky řízení). Autor konstatoval existenci korelace mezi Steinerovou hypotézou a současným aktuálním stavem.

## Literatura

- ASH, T. G. (1999): The Puzzle of Central Europe. In: *The New York Review of Books*, 18. březen 1999, <<http://www.nybooks.com/articles/archives/1999/mar/18/the-puzzle-of-central-europe/?pagination=false> > [18. 6. 2020].
- BAUMANN, A. (1999): *Abeceda antroposofie. Slovník s výkladem pojmů z oboru antroposofie*. Břežnice: Nakladatelství IOANES.
- BRECHTEFELD J. (1996): *Mitteleuropa and German Politics: 1848 to the Present*. Palgrave Macmillan.
- BRIX, E. (2005): Central Europe as the space of music. In: *Osterreichische Musikzeitschrift*, Vol 60, No 1-2, s. 4-7.
- ČUHLOVÁ, R. (2018): Cultural distance in the context of european regional economic integration. In KLÍMOVÁ, V., ŽÍTEK, V. (eds.): *21st International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita, s. 1-5.
- DEMETER INTERNATIONAL (2020): *Demeter International Statistics*, <<https://www.demeter.net/statistics>> [10. 6. 2020].
- DOLEŽALOVÁ A. a kol. (2015): *Střední Evropa na cestě od minulosti k budoucnosti*. Praha: Masarykův ústav a Archiv AV ČR.
- EDER K.; SPOHN W. (2005): *Collective Memory and European Identity: The Effects of Integration and Enlargement*. Routledge.
- EISENHUT, S. (2016): *Zdravá a nemocná ekonomika. Možnosti a cesty ozdravení ekonomického procesu podle poznatků Rudolfa Steinera*. Hraniče: Fabula.
- FREIE GEMEINSCHAFTSBANK (2019): *100 Jahre Dreigliederung des sozialen Organismus, Artikelserie aus der Bankzeitung Transparenz der Freien Gemeinschaftsbank, In. Bankzeitung Transparenz, výroční leták*, <[https://www.gemeinschaftsbank.ch/unsere-bank/ueber-uns/bankzeitung-transparenz?id=K6GL52BC-transparenz\\_edition\\_Dreigliederung](https://www.gemeinschaftsbank.ch/unsere-bank/ueber-uns/bankzeitung-transparenz?id=K6GL52BC-transparenz_edition_Dreigliederung)> [17. 6. 2020].
- HAVELKA M.; CABADA L. (2000): *Západní, východní a střední Evropa jako kulturní a politické pojmy*. Plzeň: Tiskové středisko ZČU v Plzni.
- HERRMANNSTORFER, U., (1990): *Jedinec a stát. Trojčlennost sociálního organismu – aktuální potřeba doby*. Pro potřeby Antroposofické společnosti v ČSFR vydal Verein für ein erweitertes Heilwesen e.V., Bad Liebenzell-Unterlengenhardt, brožura Antroposofické společnosti.
- HORNÍČKOVÁ K. (2018): *Faces of Community in Central European Towns: Images, Symbols, and Performances, 1400–1700*. Lexington Books.



- IVAA (2012): *Facts and Figures on Anthroposophic Medicine (AM) Worldwide July 2012*, <[https://www.ivaa.info/fileadmin/user\\_upload-images/facts\\_and\\_figures/Facts\\_and\\_Figures\\_AM\\_WorldwideJuly-2012\\_Final\\_Public\\_Light.pdf](https://www.ivaa.info/fileadmin/user_upload-images/facts_and_figures/Facts_and_Figures_AM_WorldwideJuly-2012_Final_Public_Light.pdf)> [17.6.2020].
- KOLMAN, L. a kol. (2003): Cross-cultural differences in Central Europe. In: *Journal of Managerial Psychology*, Vol 18, No 1, s. 76–88.
- KONSTANTINOVIC Z.; RINNER F. (2003): *Eine Literaturgeschichte Mitteleuropas*. Studien Verlag.
- KŘEŇ, J. (2019): *Dvě století střední Evropy*. Praha: Argo.
- KUČEROVA, I. (2015): *Střední Evropa. Komparace vývoje středoevropských států*. Praha: Karolinum.
- MOSKALEWICZ M.; PRZYBYLSKI W. (eds.) (2018): *Understanding Central Europe*. Routledge; 1 edition.
- NESSIBA, J. (2019): Indexing of Threefolding Management. In: *European Forum of Entrepreneurship 2019, Proceedings of the 12th International Scientific Conference*, Prague: Newton College, s. 95-111.
- PÁLEŠ, E., *Duchovní úloha Střední Evropy alebo Jako súvisia rozprávky s politikou*, Bratislava: Sophia.
- PRÁZNÝ, A. a kol. (2014): *Idea harmonie v díle Jana Amose Komenského*. Červený Kostelec: Pavel Mervart.
- PUTNA, M.C. (2018): *Obrazy z kulturních dějin Střední Evropy*. Praha: Vyšehrad.
- RIST, M. (2000): *Trojčlennost a svoboda člověka*. Hranice: Fabula. ISBN 80-238-5150-0
- RUDOLF STEINER ARCHIV (2020): *Rudolf Steiner Archiv*, <<http://www.rudolf-steiner.com/edition/gesamtausgabe/>> [10. 6. 2020].
- SCHMELZER A. (1991): *Die Dreigliederungsbewegung 1919. Rudolf Steiners Einsatz für den Selbstverwaltungsimpuls*. Freies Geistesleben. Stuttgart.
- SIMONS, P. M. (1992): *Philosophy and Logic in Central Europe from Bolzano to Tarski: Selected Essays*. Springer.
- STEINER R., (1979): *Perspektiven der Menschheitsentwicklung. Der materialistische Erkenntnisimpuls und die Aufgabe der Anthroposophie, GA 204*. Dornach: Rudolf Steiner Verlag.
- STEINER, R. (1987): *Lucifer – Gnosis, GA 34*. Dornach: Rudolf Steiner Verlag.
- STEINER, R. (1989): *Die Verantwortung des Menschen für die Weltentwicklung durch seinen geistigen Zusammenhang mit dem Erdplaneten und der Sternenwelt, GA 203*. Dornach: Rudolf Steiner Verlag.
- STEINER, R. (1991): *Geisteswissenschaftliche Behandlung sozialer und pädagogischer Fragen, GA 192*. Dornach: Rudolf Steiner Verlag.

- STEINER, R. (1993): *Hlavní body sociální otázky jako životní nutnost pro přítomnost i budoucnost, GA 23*. Praha: Baltazar.
- STEINER, R. (1996): *Der Tod als Lebenswandlung Sieben Vorräge, GA 182*. Dornach: Rudolf Steiner Verlag.
- STEINER R. (2000a): *Idea sociální trojčlennosti, GA 24*. Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- STEINER, R. (2000b): *Národohospodářský kurz, GA 340*. Hranice: Fabula.
- STEINER, R., (2005a): *Janova Apokalypsa, GA 104*. Hranice: Michael.
- STEINER, R. (2005b): *Symptomatologie dějin, GA 185*. Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- STEINER, R. (2007): *Poslání jednotlivých duší národů, GA 121*. Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- STEINER, R. (2008): Grenzerlebnisse auf dem Wege zu höherer Erkenntnis. In: *Der Europaer. Symptomatisches aus Politik und Wirtschaft*, Vol. 12, No. 4., s. 17-20.
- STEINER, R. (2013): *Goethův světový názor, GA 6*. Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- STEINER, R. (2014): *Trojčlennost jako inspirace. Podněty k řešení sociální otázky*. Hranice: Fabula.
- STEINER, R., (2016a): Poslání střední Evropy, GA 174. In: STEINER.R. (2016): *Poslání střední Evropy*. Hranice: Fabula. s. 47-122.
- STEINER, R., (2016b): Zeitgeschichtliche Betrachtungen. Das Karma der Unwahrhaftigkeit, I.Teil, GA 173. In: STEINER.R., (2016): *Poslání střední Evropy*. Hranice: Fabula, s. 95-110.
- STEINER, R., (2016c): Aufsätze über die Dreigliederung des sozialen Organismus und der Zeitlage GA 24. In: STEINER.R. (2016): *Poslání střední Evropy*. Hranice: Fabula, s. 36-41.
- STEINER, R. (2017): *Filosofie svobody, GA 4*. Hranice: Fabula.
- STEINER R. (2018a): *Léčivé faktory pro sociální organismus, GA 198*. Svatý kopeček u Olomouce: Michael.
- STENER, R. (2018b): *Vnitřní aspekt sociální otázky, GA 193*. Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- STEINER R. (2019a): *Protiklady ve vývoji lidstva. Západ a Východ. Materialismus a mystika. Vědění a víra, GA 197*. Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- STEINER, R., (2019b): *Tajemství vývoje lidstva. Základní sociální požadavek naší doby, GA 186*, Svatý Kopeček u Olomouce: Michael.
- SULÍK, D. (2012): *Sociálna trojčlennost. Stredoeurópsky koncept sociálne spravodlivej spoločnosti*. Bratislava: PhDr. Vladislav Stanko.
- VEBER, J. (2012): *Management*. Brno: Management Press.

- WALDORF SCHOOL. (2020): Waldorf World List, <[https://www.freunde-waldorf.de/fileadmin/user\\_upload/images/Waldorf\\_World\\_List/-Waldorf\\_World\\_List.pdf](https://www.freunde-waldorf.de/fileadmin/user_upload/images/Waldorf_World_List/-Waldorf_World_List.pdf)> [16.6.2020].
- WITZENMANN, H. (1999): *Spravedlivá cena. Úvod do sociální organiky Rudolfa Steinera*. Praha: Ateliér pro eurythmii.
- ZDRAŽIL T. (2015): *Rudolf Steiner a Praha. Osobnosti, instituce, impulzy*. Hranice: Fabula.

### **Kontakt:**

#### **PhDr. Jiří Nesiba, PhD.**

Ústav sociálních studií  
Fakulta regionálního rozvoje  
a mezinárodních studií  
Mendelova univerzita v Brně  
Česká republika

Department of Social Studies  
Faculty of Regional Development  
and International Studies  
Mendel university in Brno  
Czech Republic

**Email Address: [jiri.nesiba@mendelu.cz](mailto:jiri.nesiba@mendelu.cz)**