

Leven in organisaties: een kunst!

Deel 2: Participatie en Nabijheid als kwaliteiten van afstemming en samenwerking

dr. René Brohm en dr. Heidi Muijen

dr. René Brohm (rbrohm@feweb.vu.nl) is universitair docent methodologie aan de faculteit economie en bedrijfswetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam, en docent bij Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie.

dr. Heidi Muijen (muijen@thymia.nl) is eigenaar van Thymia, Filosofische Praktijk voor Levenskunst, alsmede hoofddocent aan de opleiding Creatieve Therapie Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

Levenskunst in organisaties is een actueel thema in management en organisatiekunde. Het thema levenskunst lijkt te worden opgeroepen door de innerlijke tegenstrijdigheid van al te ver doorgevoerde redelijkheid in organisaties. Opmerkelijk genoeg creëert de laat moderne samenleving door haar nadrukkelijk en eenzijdig gebruik van rationaliteit juist irrationaliteit. Door de objectiverende en instrumentele benadering van organiseren zijn juist de kwalitatieve aspecten van het menselijk samenwerken en samenleven genegeerd en eenzijdig onderworpen aan rationele en economische doelen. In dit betoog richten wij ons op de innerlijke tegenstrijdigheden die de processen van modernisering en rationalisering produceren. We grijpen deze eenzijdige en conflictueuze ontwikkeling aan om levenskunst als emancipatoir project op de agenda van managers en organisatiekunde te krijgen.

Inleiding: de vraag naar kwalitatieve aspecten van samenwerking

In organisatiestudies wordt gewezen op de noodzaak van vertrouwen voor het laten functioneren van markten en voor de binding tussen actoren als wenselijke aanvulling op economisch (eigen)belang. Maar hoe krijgen we toegang tot zaken als motivatie en intellectuele passie, nabijheid en inlevingsvermogen, gevoel voor schoonheid in het werk en de professionele eer van werknemers?

Er bestaat een term in organisatiestudies die aan deze ervaringen en reflecties raakt, namelijk 'participatie'. Dit is een begrip dat weliswaar als

waardevol wordt onderkend, maar vooral andere concepten ondersteunt. Hierdoor wordt er weinig aandacht besteed aan de potentieel rijke betekenis van dit concept zelf voor het vinden van een andere oriëntatie in de wijze van het organiseren van het werk.

Als ondersteunend concept wordt participatie gezien als een wijze van afstemming en samenwerking die onderscheiden wordt van economische coördinatie door middel van marktwerking of hiërarchie in organisaties. Het begrip is gebruikt om het concept netwerkorganisatie te definiëren, kennisdeling in *communities of practice* te karakteriseren, impliciete vormen van afstemming tussen kenniswerkers; en aansturing door middel van

motivatie en wederzijdse controle van kenniswerkers als alternatief voor top-down besluitvorming¹.

Ons betoog bouwt voort op een eerder artikel waarin we de eenzijdigheid van economische coördinatie en instrumentele rationaliteit als gebruikelijke uitgangspunten voor samenwerking aan de kaak stelden. Coördinatie door middel van hiërarchische controle is in de late moderniteit² door de complexiteit van arbeid in ons informatietijdperk en de kenniseconomie minder van toepassing. Het alternatief is coördineren door middel van participatie. De organisatie is afhankelijk van de participatie van haar kenniswerkers om kwaliteit te produceren en om te innoveren. De analyse in ons eerste artikel wees op de toenemende potentiële macht van professionals door hun onmisbare kennis als specialisten en de hiervan afhankelijke formele macht van managers. Het is evenwel de vraag of professionals zich hun betekenis en macht voldoende realiseren en toe-eigenen in de beheersmatige context van huidige kennisintensieve organisaties.

Wat op het spel staat is dat als kenniswerkers zich de kwaliteiten van participatie niet toe-eigenen, participatie wordt ingelijfd door de instrumentele organisatie-rationaliteit. Wanneer samenwerking op basis van nabijheid en participatie niet van onderop en van binnenuit

ontstaan en werkelijk gedragen wordt door betrokkenen is het de vraag of deze uitgangspunten een duurzaam alternatief bieden voor de traditionele economische coördinatiemechanismen. Participatie krijgt zo hooguit een schijnbetekenis in onze hyperrealiteit (Baudrillard, 1992) waarin het niet meer draait om inherente waarden maar om beeldvorming en betekenis effecten.

Samenvattend: We vragen aandacht voor het belang van *kwalitatieve aspecten van samenwerking* en nodigen managers en professionals uit om de zorg voor zich zelf in de praktijk van alledag vorm te geven³. Onze filosofische articulatie van de relatie tussen *nabijheid* en participatie ontwikkelt een wenkend perspectief op het toe-eigenen van de *processen van afstemming en samenwerking* binnen organisaties.

Levenskunst: Tango ergo sum

Wat betekent het dat er ondanks de instrumentele structuur tussen mensen door de economische en functionele verhoudingen binnen organisaties ook menselijke betrokkenheid bestaat tussen managers en werknemers, tussen professionals en hun cliënten? Kennelijk is er nog een andere ‘alchemie van samenwerking’ aan de orde dat mensen spreken over een zorg voor elkaar die niet uitsluitend berust op een verplichting op basis van formele regels in het contract. Hoe komen we op het spoor van deze alternatieve manier om betekenis te geven aan professionele samenwerking, onderlinge verhoudingen op het werk en de eigen identiteit?

In het spoor van Michel Foucault en andere filosofen van de levenskunst, gaan we de betekenis van de *zorg voor zich zelf*⁴ onderzoeken in termen van *nabijheid* en *participatie*. Het startpunt is om de identiteit als

¹ Voorbeelden van zulk gebruik van het concept participatie zijn terug te vinden in bijvoorbeeld Wenger 's beschrijving van communities of practice (1999), in de uitwisseling van kennisuitwisseling waar een duidelijke tacit dimensie in is te onderkennen bij Nonaka & Takeuchi (1995), in de conceptualisering van organisatienetwerken bij Powell (1998) of Uzzi (1997).

² Late moderniteit is een periode die zich kenmerkt door een toepassing van verregaande rationalisering, instrumentaliteit, en individualisering. De late moderniteit is zo paradoxaal dat er allerlei mogelijkheden zijn om gebruik te maken van deze paradoxen ten behoeve van levenskunst. Zie het vorige artikel in deze serie "Leven in Organisaties: Een Kunst!"

³ Dit artikel ontleent het idee van levenskunst met name aan dat van Wilhelm Schmid (2004), Luce Irigaray (2002a) Joep Dohmen (2007) en natuurlijk aan dat van de late Foucault (2005/2001).

⁴ Zie Foucault (2005/2001)

werknemer, als manager of als klant niet te zien als iets wat vooraf en voor altijd gegeven is, maar veeleer iets is dat steeds opnieuw ontstaat in een dynamisch krachtenveld. Identiteit is een dynamisch begrip over het *hoe* van onze relaties met anderen, met onze fysieke omgeving en *last but not least* met onszelf! Dit *hoe* ervaren we als een *afstandelijke* of *nabije* manier van *in verhouding staan tot...* (anderen, omgeving, zelf).

Hieronder gaan we een alternatief voor het autonome subject onderzoeken aan de hand van een existentiële ervaring: het samen dansen. We gebruiken de dansmetafoor als een herkenbaar en rijk referentiekader voor een eerste begripsverheldering van nabijheid en participatie, waarna we de concepten aan filosofische thema's gaan verbinden. Hierbij willen we geen exclusief pleidooi houden om één bepaald filosofisch perspectief op levenskunst in te voeren in de organisatiekunde, maar wijzen op een interessant gemeenschappelijk uitgangspunt van existentieel-dialogische en postmoderne filosofen zoals Foucault, Irigaray, Buber, Heidegger en Levinas: namelijk dat de mens, op fundamenteel existentiële niveau, niet alleen relaties heeft maar relatie *is*! Zo exploreren we alternatieven van samenzijn en samenwerken, uitgaande van de inherente en onherleidbare waarde van de relatie. De dansmetafoor verwijst naar drie aspecten van samenwerking, die niet alleen een interessante *zienswijze* vertegenwoordigen maar ook een andere *zijnswijze* om levenskunst in organisaties mogelijk te maken:

- 1) *nabijheid* als primair gegeven: de aanraking en aangeraakt worden in de dans.
- 2) het *inleven* in de context: de muziek en andere danspartners
- 3) het *geworpen* zijn in een situatie en in de tijd, wat om een specifieke *inrichting* van de dans vraagt, met een karakteristieke stijl, danspassen en bewegingspatronen.

Nieuw in onze benadering is de fundamenteel filosofische doordening van de dans als zinnebeeld voor de zorg voor zich zelf. De filosofische analyse van de metafoor genereert een verschuiving van participatie als een

'nieuwe' vorm van *instrumenteel handelen* naar een *gezamenlijk bewegen in elkaars nabijheid*. Het filosofisch doordenken van de dansmetafoor kan de betekenis van participatie als coördinatiemechanisme verruimen door het te verbinden met een doorleefd begrip van die dynamische kwaliteiten van losse klanken 'muziek' en van beweging 'dans' kunnen maken.

Deze aspecten van participatie - werken we weliswaar als drie achtereenvolgende existentiële invalshoeken uit, maar we wijzen er nadrukkelijk op dat ze onderling met elkaar samenhangen. Dat doen we steeds in een drieslag: eerst fenomenologisch vanuit de levende ervaring van de dans; dan conceptueel met behulp van bruikbare filosofische begrippen van voornoemde auteurs. Ten slotte wijzen we op enkele aanknopingspunten voor het vormgeven van levenskunst in organisaties.

We beschrijven participatie dus in negen paragrafen, genummerd 1A t/m 3C:

	Nabijheid	Inleven	Geworpen
Fenomenologisch	1A	2A	3A
Conceptueel	1B	2B	3B
Organisatiecontext	1C	2C	3C

Participatie tussen Nabijheid en Vervreemding

1.A: Subject-zijn in de dans: Tango ergo sum!

In de dans beweeg ik van zelf; zodra ik over mijn passen ga nadenken stopt de voortrollende beweging. Weer ingezonken in mijn lijf, voel ik mij gedragen door de muziek, stroom mee met wat zich aandient: ritmes, melodie en energie, meebewegend met andere dansers. In de dans voel ik lijfelijke nabijheid; samen met mijn partner voel ik mij ook meebewogen met de dansers om me heen. In de dans is aanraking meer dan alleen lichamelijke sensatie op een huid. Het intermenselijke dient zich als onvermijdelijke ervaring aan, als een vervagen van grenzen tussen elkaar.

In de ‘tango’ klinkt etymologisch het Latijnse werkwoord voor aanraken door. De dans vormt mij door aanraking, door *in verbinding te staan*, op de primaire wijze van levensprocessen, aftastend, luisterend en voelend. Overgave aan pure levenskracht, om zo ingedaald tegelijkertijd boven jezelf uitgetild te worden. In de plaats van het ‘ik denk dus ik ben’ van het Cartesiaanse Cogito berust mijn werkelijkheid van de dans op *Tango ergo sum*: ik raak aan dus ik ben.

1.B: Dans: Panta Rhei op hartslag en ademhaling de ander nabij zijn

Het *subject-zijn* in de dans is een voortdurend uitreiken naar de ander, een puur scheppend aanwezig-zijn in een diffuse en golvende wereld van opening en sluiting, rust in beweging op de stroom van klanken.

De filosoof van de levenskunst, Schmid, verbindt ademhaling en aanraking met de dans als volgt:

Zingen heeft met dansen het diepere ademhalen gemeen, de lichamelijke verwijding van het ik, die een verwijding van de ziel wordt. De ziel wervelt om het ik heen en ontmoet het weer van buiten, in de ogen van anderen, die door de aura van het ik zijn geraakt. Zichzelf en anderen op een heel andere manier dan de gewone kennen – dat bewerkstelligt de dans; waarbij het niet uitmaakt welke dans het is ... In het ritme begint het ik zichzelf intensiever te voelen, en ervaart ook de relatie met de anderen intensiever. De dans is een structurering die het samenleven gestalte geeft. De gemeenschappelijke dans wordt een kunst van de aanraking, die tegelijk een aanraking van jezelf is, want door de aanraking van anderen wordt het ik weer aangeraakt...

(Schmid, 2004: 244-5)

In deze beschrijving van de dans als kunst van de aanraking door Schmid komen we een belangrijke betekenis van nabijheid op het spoor, die we ook bij Irigiray in de tweede paragraaf aantreffen: de wederkerigheid van de relatie: door de ander voelen we ons aangeraakt,

in aanraking met ons zelf zijn we de ander nabij. In de aanraking zit, ingevouwen, het vreemde in mijzelf én het vertrouwde van de ander. Eerst is er het *samen* tussen ons als een ‘sfeer’ dan pas ben ik zelf als danser. Een van-zelf-in-de-ander zijn en de ander-in-jou-toelaten, een een-tweeheid. Nabij en vreemd zijn we polen in het spanningsveld van een voortrollend *zijn*.

1.C: Participatie in organisaties: nabijheid door deel hebben aan elkaars levens

De analyse van het eerste aspect van de dansmetafoor wijst ons op het *elkaar nabij zijn*. Hoe kunnen we dat in organisaties vormgeven? Zoals de dans muziek, dansers en een dansvloer vooronderstelt, zo vraagt *nabijheid* tijd en ruimte tijdens en tussen werkhandelingen om deel te hebben aan elkaars levens. Het begrip *nabijheid* brengt de aandacht op het belang van menselijke verbondenheid in het werk. Het ondergraaft onze vermeende vaste identiteit en voorgeschreven rol ten opzichte van elkaar. Het ervaren van een existentiële ruimte tussen ‘ik en ander’ gaat samen met het vreemd worden van conventionele betekenisaders, zoals functionele rollen en professionele identiteiten.

Een aanknopingspunt om levenskunst in organisaties vorm te geven op basis van nabijheid zou als volgt kunnen luiden: we hoeven ons zelf en de ander niet als gegeven subjecten met vaste identiteiten aan te nemen. Dan ontstaat er ruimte in onszelf om onze samenwerking te verrijken. Met het toelaten van nabijheid kunnen we aandacht geven aan subtiele genoegens en kwaliteiten in het samen zijn: het delen in de vreugde van elkaars leven en van plezier in het werk. De identiteit die we aannemen vanuit onze functionele rol, waar we telkens op worden aangesproken, hoeft niet ons leven in de organisatie volledig te bepalen. Kennen we niet de ervaring dat we er zijn voor elkaar, ook tijdens het werk? Meevoelen met een cliënt of met een collega als mens, zorg hebben voor onze leefomgeving tijdens ons werk, een ander diens succes van harte gunnen! Nabijheid breekt de benauwende kokervisie open van actoren die alleen eigen belang najagen.

2. participatie door inleving

2.A: Autonomie in dans: voortrollend met de ander van zelf bewegen

Dans is mijn lijfelijke antwoord vanuit de stilte waarin muziek hoorbaar wordt. Eerst is er 'niets', een open ruimte, de dansvloer waarop ik sta. Innerlijk gevuld met klanken, ritme en muzikale energie voel ik passie, emotie en dansbeweging. Mijn lijf toont vanzelf hoe ik de muziek beluister. Vanuit mijn insiders perspectief is er slechts één beweging: een vloeiend mij openen en gehoor geven aan wat mij innerlijk raakt. Midden in een open veld van ontmoeting voel ik hoe een draai van mijn partner mij meezuigt. Meewervelend raak ik de ander door mij plots in te houden in een verstilling waar de klagende stem van de bolero om vraagt. Daar in dat meepulseren met anderen op de muzikale stroom vallen mijn beweging en lijfelijke beweging samen. Voordat ik weloverwogen kan besluiten om de ander al dan niet te volgen, beweeg ik al mee. Mijn autonomie is oneindig en begrensd op voortrollende bewegende lichamen, een werveling van blaadjes door de wind bewogen. Ik tril mee met rollende ritmes en golvende klanken, ademende huid die ons verbindt en scheidt. We geven alleen directe antwoorden, elkaar versterkend en dan weer intomend. Op hartslag en ademhaling golf ik mee op eeuwige eb en vloed, een zacht uitdoven van wie ik dacht te zijn door de hartstocht van een feniks herboren uit mijn as. In het *samen* zijn we ritmische verbinding, *zijn* we het voortrollende nu...

2.B: Autonomie door de ademende huid tussen binnen en buiten, tussen zelf en ander

Begripsvorming vindt niet plaats in een vacuüm, in een abstract domein van cognities, maar is gegrond in een persoonlijke geschiedenis en in de sociaal-culturele context van ons leven. Met behulp van allerlei vaardigheden combineren we talloze zintuiglijke indrukken en herinneringen tot patronen die we herkennen en adequaat voor

ons zijn in juist die unieke situatie. Deze vaardigheden ontwikkelen we in sociale relaties, wat betekent dat ook onze omgang met elkaar invloed heeft op hoe we de wereld leren te beleven, ordenen en erin *handelen*. We ontwikkelen complexe motorische vaardigheden, zoals het samen dansen. Of op de fiets, waar we ons alleen maar hoeven voor te stellen dat we naar rechts willen gaan, waarna ons lichaam ervaringskennis combineert tot de juiste hellingshoek, terwijl onze benen even ophouden met peddelen. Ons lijf voltrekt deze berekeningen in een fractie van een seconde, zonder dat we daar bewust aandacht aan hoeven te schenken⁵. Op dezelfde wijze is ons handelen, begrip, en spreken gebaseerd op allerlei impliciete vaardigheden die we hebben aangeleerd vanuit ons verleden, binnen bepaalde sociale contexten.

Dit besef kan ons ook doen afvragen wat identiteit en identificatie eigenlijk betekenen. Een breed gedragen idee is dat identiteit is wat we herhaaldelijk belichamen⁶. We belichamen de vaardigheden en kaders die nodig zijn om een rol te vervullen. Maar we kunnen ook andere kaders opnemen. Het proces van identificeren bepaalt ons niet volledig. Ook kunnen we ons alternatieve praktijken voorstellen, behalve de sociaal-economische, waarin we tot een subject worden: zoals creatieve processen, sociale afstemming en confrontatie.

De filosofe Irigaray vergelijkt de mogelijkheid van autonoom handelen met de eerste zelfstandige ademhaling, als teken van autonomie en als overwinning van de primaire afhankelijkheid van het kind op het moederlichaam met het doorsnijden van de navel:

Breathing in a conscious and free manner is equivalent to taking charge of one's life, to accepting solitude through cutting the umbilical cord, to respecting and

⁵ In de context van de rol van de impliciete dimensie van kennen, handelen en zijn is het werk van Michael Polanyi (1962;) vaak genoemd .

⁶ Zie Faubion (1995), Varela et. al. (1992)

cultivating life, for oneself and for others.

As long as we do not breathe in an autonomous manner, not only do we live badly but we encroach upon others in order to live. We remain confused with others, forming a sort of mass, a sort of tribe, where each individual has not yet conquered his personal life but lives on a collective and social respiration, on an unconscious breathing of the group, beginning with that of the family.

(Irigaray, 2002a: 74)

Het beeld van Irigaray van het doorsnijden van de navelstreng laat zien dat in het autonome ademen van het kind iets ‘gewelddadigs’ ligt besloten. Een oerhandeling die tegelijkertijd gewelddadig en schenkend is. Dit brengt ons op een andere belangrijke ambivalentie. Zolang we ons slechts conformeren aan de feitelijkheid van objecten, aan de dwang van vaststaande betekenissen, zitten we gevangen in een wereld van bepaaldheid. Eigenlijk leven we dan nog als het ware als een foetus in een sociaal-cultureel placenta. Samen dansen is het kunnen vinden van je zelf in het verschillen van elkaar. Wanneer de tussenruimte van de dans open blijft, leidt ontmoeting niet tot een verovering van het anders-zijn, maar tot een ruimte waarin het pure andere kan verblijven⁷. We verlaten een positie om een nieuwe te vinden in een voortrollende beweging. We bevinden ons in de uitnodigende leegte van het ‘inter’, waarin een plek nu eens mij dan weer anderen toebehoort. Autonomie is het tonen van verschil, het innemen van een positie in gedeelde ruimte. Autonomie is een eigen wetmatigheid in het (mee en tegen) bewegen met de ritmische deining van het organisme dat we zijn, dansers op muziek.

2.C: Autonomie van de professional en dansende samenwerking in organisaties:

participatie door inleving en professioneel verzet

We brengen het grondconcept *autonomie*, dat letterlijk ‘zich zelf de wet stellen’ betekent, in relatie tot de belevingswerkelijkheid in de dans. Pas op grond van een lijfelijke verwevenheid die primair is, komt autonomie tot stand: een (van) *zelf* in beweging komen met de ander. Het belang van de vloeiende grens tussen binnen en buiten strekt verder dan we in eerste instantie geneigd zijn te denken! Begrip is niet iets wat ontstaat vanuit een afstandelijk, rationeel beschouwen. Besluitvorming vindt niet plaats in een vacuüm, de opties zijn niet als preferenties voorgegeven in een rationeel universum. Keuzes ontstaan uit *verwevenheid* van manieren van doen en het delen in elkaars levens. Verandering van posities en verschuiving van macht gaan verder dan mutaties in eigendom en eigendomsrechten door onderhandeling. We geloven dat communicatie veel meer behelst dan enkel informatie-uitwisseling over preferenties en opties, zoals economische modellen ons doen geloven. Vanuit de filosofie van de levenskunst is het kiezen op basis van voor- en nadelen voor samenwerking een afgeleide van het fundamentele gegeven dat we altijd al in verhouding tot de ander *zijn*.

Wat betekent het als er geen fundamentele grens bestaat tussen mijn binnenwereld van subjectieve beleving en objectieve berekening enerzijds en anderzijds het domein buiten mij zelf, waarin ik (op basis van berekening en beleving) in relatie treedt tot anderen? Filosofisch gezien betekent dit dat we voor de existentiële opgave staan om die grenzen in onze omgang met elkaar steeds opnieuw te trekken! Als we de behoeften van een cliënt begrijpen, dan betekent het dat we ons *inleven* in de ander. Wanneer participatie uit inleving voortkomt, ontstaat er een andere manier van autonoom in het werk en in het leven staan. Het vraagt van ons om onze eigenstandigheid in relatie tot anderen *echt* toe te eigenen ten opzichte van bestaande sociaal-culturele identificaties. Juist in organisaties die gekenmerkt worden door de formalisering van rollen, zien we in de regel een placentair

⁷ Zie Levinas (1987), Magliola (1997).

vanzelfzwingend, niet-autonoom samen zijn. Het dansend vormgeven van samenwerking in werkprocessen is geen zweverige aangelegenheid: het doorkruist ook de formele machtshierarchie, wat het hart van de micro-politiek van organisaties raakt. Het vraagt om politieke moed wanneer je in organisaties ruimte wilt geven aan nieuwsgierigheid voor andere manieren van doen, in plaats van ‘alle neuzen dezelfde kant op’ en uitzonderingen top-down plat te walsen.

In veel organisaties heerst er een cultuur waarin betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de professional wordt gevraagd. Het definiëren van ieders verantwoordelijkheid en afgrenzen van onduidelijke bevoegdheden vraagt van professionals zich *in te leven*, om te *participeren* in bestaande structuren die we ons echt *eigen* maken. Daarom is het terecht wanneer de professional zich afvraagt: als ik mij een rol dien eigen te maken, in hoeverre ben ik dan ook de mede-eigenaar van de bijbehorende aansturing van organisatieprocessen?

3. Historiciteit en traditie

3.A: De beleving van traditie

Aanstekelijke schoonheid van expressie en gebaren: ik stroom mimetisch mee in de vertolking van eeuwenoude passen en routines, die ik combineer op mijn aller-individueelste manier. De regelmaat en combinatie van passen en voorgeschreven beweging die door duizenden dansers voor ons zijn gedanst en doorgegeven. In het duistere nog-niet, in de open ruimte van het *samen dansen* voel ik *mogelijke* beweging diep van binnenuit; vind ik het vertrouwen voor het inzetten van ongekende variaties die ik van me zelf uit en alleen niet ken. Het dansend ‘met de ander van zelf bewegen’ maakt mij fluïde, bewegelijk en transparant. Zo bezien vraagt dans veel meer dan opeenvolging van geleerde passen: een innerlijke ruimte voor wat wil worden. Ik open me voor routines van anderen. In en aan mijn lijf voel ik hoe mijn partner mij dansend beleeft.

Van binnenuit bewogen ga ik mee in zijn stroom, houd me even in en laat me dan weer gaan; golfslag in de vloeiende en staccato ritmiek. Samengesmolten met mijn partner verbreek ik de band door een eigenzinnige dansbeweging. Ontegengesteld voel ik een grens van mannelijke energie wanneer ik een eigen draai maak en een tegenbeweging inzet, - en merk dat mijn danspartner zijn leidinggevende rol weer opeist. Een spel met culturele codes en sociale normen is schering en inslag in ons vraag- en antwoordspel. Soms wordt de dialoog een dansende strijd waarin we authenticiteit vormgeven in de mazen van oeroude patronen onze beleving van *eigenheid*.

3.B: Traditionele structuren en spontane expressie: De-reïficatie van verwachte verwachtingen

Wat betekent het, filosofisch gezien, dat er bewegingsruimte is binnen het doorgeven van traditionele dansregels voor authentieke beleving en een persoonlijke choreografie? Dankzij het hernieuwen van de traditie behoudt de dans haar eigen gezicht en andersom wordt de identiteit van dansers juist gevormd door die bepaalde cultureel-historische traditie van de dans. De derde invalshoek op de dans, *geworpenheid*, leert ons dat dansen een creatieve herinterpretatie is van de traditie. Juist de historisch-culturele inbedding van de dans biedt ruimte voor dialoog waarin dansers in een spel van nabootsing tot een eigen vormgeving komen van traditionele rollen, patronen, bewegingen. Het uiterst persoonlijke *inleven* in de dans is tegelijkertijd het uitvoeren van conventionele danspatronen. Wanneer de traditionele dans alleen een strakke structuur van vaste patronen met voorgeschreven expressiviteit zou zijn, zou het dansen verstarren tot een dwangbuis van stijlregels over welke danspassen precies zo en niet anders gezet mogen worden, wie moet volgen en wie leiden, welke bewegingspatronen in welke volgorde horen te komen, enz.

Wanneer we regels als ‘objectieve’ structuren *verdinglijken* ‘vergeten’ we dat we ze eigenlijk

zelf tot leven wekken door er vanzelfsprekend naar te gaan leven en ze te belichamen. Neem bijvoorbeeld de structuur annex cultuur van de kantoor tijden ‘van negen tot vijf’. De opmerkelijkste eigenschap van deze regel is de sociale sanctionering: als wij niet voldoen aan de verwachtingen van een ander, worden wij door de dwang van sancties en conventies de eigenaar van een probleem. Wij voelen ons dan geroepen om uit te leggen dat we ons werk op een ander tijdstip of thuis hebben gedaan en niet aan de *verwachte* manier hebben voldaan. We voelen ons gedwongen (soms letterlijk op straffe van uitsluiting of ontslag) om uit te leggen waarom we voor een alternatief hebben gekozen (Luhmann, 1995). Dans toont ons een speelruimte voor sociale omgang waarin nabootsing en innovatieve beweging hand in hand gaan.

3C: Het inrichten van de dans van organiseren

De vrijheid van het herinterpreteren van de traditie in het samen dansen is een beperkte en zeker geen machtsvrije dialoog! Geen authentieke aller-individueelste expressie zonder nabootsing en wedijver, sanctionering en nivellering. Als nabootsingspel is dans daarom ook onderhevig aan de door Girard, Foucault en andere structuralisten beschreven mechanismen van groepsvorming en groepsdynamiek, processen van sociale in- en uitsluiting. (Girard, 2004; Foucault, 1975; Achterhuis, 2008). Het objectiverende discours dat we heden ten dage bezigen over *protocollen, targets en resultaten* laat weinig ruimte voor het begrijpen van de fundamentele dialectiek en dynamiek in sociale relaties, voor de wisselwerking tussen schijnbare tegenstellingen in de werkelijkheid om ons heen, zoals die tussen cultuur- en structuur, proces en product, vorm en inhoud enz.. De filosofische doordenking van het derde aspect van de dansmetafoor stelt dat we zulke structuren kunnen zien als manieren van *geworpen zijn* in de organisatie. Maar het voortbestaan van organisatiestructuren is afhankelijk van de vraag of we onze functionele rol belichamen, of we meebewegen

met de verwachte verwachtingen. Levenskunst toont ons dat we structuren niet buiten ons zelf en los van doorleefde menselijke afstemming en nabijheid mogen zien. Anders gaan regels een dwang uitoefenen op onze beleving en inrichting van ons handelen. Zo genereren we ‘de organisatie’ alsof die ook objectief zo bestaat, los van ons zelf! De dansmetafoor biedt een wenkend perspectief hoe eigen kracht als een professionele tegenmacht in te zetten door niet altijd vanzelfsprekend mee te gaan in de voorgestelde manieren van doen, door in verzet te gaan wanneer regels en procedures ingaan tegen zwaarwegende professionele waarden en morele intuïties. Behalve verzet kunnen we ook in een positieve zin gaan staan voor een bepaalde zaak door zelf de waarden te *belichamen* en voor te leven, die we zeggen aan te hangen, in navolging van Nietzsche’s *Umwertung aller Werte* en Gandhi’s inspiratie *You must be the change you want to see in the World!*

Discussie: levenskunst en Participatie

We hebben een alternatieve mogelijkheid willen aangeven voor samenzijn en samenwerken in organisaties. Een participatieve wijze van communicatie en interactie hebben we geëxpliciteerd door middel van een filosofische analyse van de dansmetafoor. Wanneer de filosofische aspecten van participatie niet worden meegenomen, wordt de betekenis slechts op een beperkte manier tot uitdrukking gebracht binnen een instrumentele context. We agenderen levenskunst in organisaties met een pleidooi om het organisatievertoog aan te vullen met een filosofische doordenking van grondbegrippen. Om levenskunst in organisaties mogelijk te maken pleiten we voor een grondhouding van openheid en moed voor anders-zijn, voor vertrouwen in de creativiteit en dynamiek van samen zijn vanuit *nabijheid*. De dans zien we als mogelijkheid, niet als een stramen dat in alle gevallen de juiste optie is. De ander wil niet noodzakelijk meedansen. Is er een dans toepasselijk als je alleen maar instrumenteel wordt behandeld? Welke dans kun

je nog dansen als de doelen van de organisatie zwaarder wegen dan het leven van participanten? En als we in een specifieke situatie op deze vragen ontkennend zouden antwoorden, dan kunnen we terecht de vraag stellen of we wel zouden moeten *participeren*, of we ons zouden moeten identificeren met manier van organiseren en ons inzetten voor de overleving van de organisatie. Diepe participatie is een kwaliteit van leven en werken, die niet geëist, maar alleen gegeven mag worden.

Literatuur

- Achterhuis, H. (2008) *Met alle geweld. Een filosofische zoektocht*. Rotterdam: Lemniscaat
- Baudrillard, J. (1992) *De fatale strategieën*. Vertaling Maurice Nio en Kees Vollemans, Amsterdam: Duizend & Een.
- Buber, M. (1923). *Ich und Du*. Insel, Leipzig; Vertaling Bijleveld, E.J. (2003) *Ik en jij*. Utrecht: Bijleveld.
- Davis, C. (1996). *Levinas: an Introduction*. Cambridge: Blackwell.
- Faubion, J. D. (1995). *Rethinking the subject : an anthology of contemporary European social thought*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris: Gallimard
- Foucault, M. (2005/2001). *The Hermeneutics of the Subject* (G. Burchell, Trans.): Picador.
- Girard, R. (2004) *Les origines de la culture. Entretiens avec Pierpaolo Antonello et João Cezar de Castro Rocha*. Paris: Desclée de Brouwer. (Engelse vertaling: *Evolution and Conversion: Dialogues on the Origins of Culture*. Londen: Continuum, 2008)
- Heidegger, M. (1927) *Sein und Zeit*. Tübingen: Niemeyer
- Irigaray, L. (2002a). *Between East and West : from singularity to community*. New York: Columbia University Press.
- Levinas, E. (1987). *Time and the Other* (R. A. Cohen, Trans.). Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Levinas, E. (2003). *Humanism of the other* (N. Poller, Trans.). Urbana: University of Illinois Press.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems (Writing Science)*: Stanford University Press.
- Magliola, R. (1997). *On deconstructing life-worlds: Buddhism, Christianity, culture*. Atlanta (Georgia): Scholars Press.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy* (2nd ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
- Powell, W. W. (1998). *Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology*
- Schmid, W. (2004). *Handboek voor de Levenskunst* (W. Visser, Trans.). Amsterdam: Ambo.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1992). *The Embodied Mind*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*: Cambridge University.