

# **Participatie en Nabijheid: de conceptualisering van een alternatief voor economische rationaliteit aan de hand van een dansmetafoor**

**dr. René Brohm**

Universitair Docent Methodologie  
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen  
Afdeling I&L  
Vrije Universiteit Amsterdam  
Boelelaan 1105  
1081 HV Amsterdam

Tel. (0)20 5986058  
Fax. (0)20 598 6005  
Email: [rbrohm@feweb.vu.nl](mailto:rbrohm@feweb.vu.nl)

**dr. Heidi Muijen**

Thymia  
Filosofische Praktijk voor Levenskunst  
Middenstraat 71  
1381 XB Weesp

Tel/Fax (0) 294 481312  
[www.thymia.nl](http://www.thymia.nl)  
Email: [muijen@thymia.nl](mailto:muijen@thymia.nl)

## **PARTICIPATIE EN NABIJHEID**

### **DE CONCEPTUALISERING VAN EEN ALTERNATIEF VOOR ECONOMISCHE RATIONALITEIT AAN DE HAND VAN EEN DANSMETAFOOR**

#### **René Brohm en Heidi Muijen**

De term participatie is een term die vaak gebruikt wordt, maar weinig conceptuele verfijning kent. De term wordt gebruikt om op de zingevingaspecten van het werk te wijzen en op het belang van toewijding van met name kenniswerkers. Het probleem is dat de term gebruikt wordt in een instrumenteel-rationeel kader, met een sterk individualiserend perspectief. Om een indruk te geven van de kwaliteiten die bij participatie behoren, ontleen we aan de dansmetafoor een aantal thema's en relateren die aan levenskunst als emancipatorisch initiatief. Zo biedt dit artikel inzicht in de betekenis en de randvoorwaarden om die kwaliteiten te ontwikkelen waarmee we deelnemers aan werkprocessen kunnen worden in plaats van alleen actoren met onderlinge economische en instrumentele relaties. Dit artikel is het tweede deel in een serie van drie artikelen over levenskunst in organisaties, waarbij de eerste de relevantie van levenskunst beargumenteert, de tweede participatie behandelt vanuit nabijheid en de derde ingaat op het spanningsveld tussen verschillende participaties.

dr. René Brohm is universitair docent methodologie aan de faculteit economie en bedrijfswetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam.

dr. Heidi Muijen is docent aan de opleiding Creatieve Therapie Hogeschool Arnhem en Nijmegen, alsmede eigenaar van Thymia, Filosofische Praktijk voor Levenskunst.

#### **DE VRAAG NAAR DE KWALITEITEN VAN PARTICIPATIE**

In voorgaande studies raakten we gefascineerd door de kwaliteiten van participatie<sup>1</sup>. We merkten een betrokkenheid op cliënten op, een zorg die niet voorkwam uit de omschrijvingen in het contract. Er was een plezier in het maken van producten, een toewijding aan het maken van iets moois, een esthetiek. Daarbij was er nog het plezier tussen collega's. Een plezier dat niet eens zoveel had te maken met de aard van de taak of het probleem dat moest worden opgelost. Er was, zoals Michael Polanyi dat heeft genoemd, een vreugde vanuit het delen in elkaar leven.

De identiteit tijdens het werk was niet iets wat gegeven was, maar ontstond tijdens betrokken zijn op elkaar, plezier, en toewijding aan kwaliteit. Daarbij kwam dat het mogelijk leek om verschillen te laten bestaan. Zorg was niet de cliënt bepalen, maar laten bestaan in zijn eigenheid. Het plezier van delen in elkaars leven was ook grappen maken over de andersheid van de ander, zonder de ander belachelijk te maken.

De term in organisatiestudies die het dichtst bij deze ervaringen en reflecties komt is het concept participatie. Participatie is een begrip in de organisatieliteratuur, die op heel veel plaatsen wordt gebruikt, maar vooral ondersteunend, dienend aan andere concepten. Hierdoor wordt er weinig aandacht besteed aan de beschrijving van het concept in de context van organiseren.

Participatie is deel hebben aan, maar ook een aandeel hebben in – een vergadering, besluit, proces, of organisatie. Deel hebben aan, veronderstelt dat er een gezamenlijke grond is, anders was er niets om in te delen. Maar vooronderstelt dit niet als eerste een *nabijheid* tussen werkers; fysiek, mentaal, emotioneel? Zouden we dan niet eerst eens moeten beginnen met de natuur van die impliciete nabijheid te conceptualiseren?

Als we eens niet uitgaan van een zelf dat is gegeven, een zelf met een ontologische status dat zelfbewustzijn produceert. In navolging van Levinas, Heidegger en Irigaray beginnen we met *nabijheid* van waaruit zoiets als een zelf pas gegeven wordt<sup>2</sup>. Deze nabijheid doet zich niet kennen als fenomeen,

maar als interruptie in de flow van ervaring, als verwondering en besef van mysterie, van een inzinken in zichzelf en uitreiken naar de ander en het andere.

Deze ervaring van overgeleverd zijn aan het oneindig Andere kan een schok geven en ongemakkelijk aanvoelen vanuit de vermeende zekerheid van conventionele betekenissen. Evenwel kan het ook resulteren in levensvreugde door pure aanraking, vanuit het delen in elkaars leven. Het meest intieme moment is de gebeurtenis waar het mysterie van onreducerbaar verschil wordt gedeeld.

Er is dus alle reden om het concept participatie opnieuw te bezien vanuit een kritisch perspectief op de late moderniteit en meer gestalte te geven aan het concept. Dit laatste zullen we doen aan de hand van het concept nabijheid. In dit artikel geven we een beschrijving van de kwaliteiten van participatie, aan de hand van een dansmetafoor en relateren die aan levenskunst als emancipatoir initiatief.

In het navolgende schetsen we vanuit deze metafoor mogelijkheden van samenzijn en samenwerken die het gebruikelijke perspectief op organiseren transcendeert waarin wordt uitgegaan van de instrumentele en rationele motivatie van economische actoren. De dansmetafoor wordt besproken vanuit drie aspecten: nabijheid, inleven en inrichten. We illustreren het samenspel tussen deze drie aspecten met de bespreking van een filmfragment uit *Bowling for Columbine*. Tot slot, stellen we beide uitgangspunten voor het leven in organisaties, *instrumentele rationaliteit* en *nabijheid*, als verschillende ziens- en zijnswijzen naast elkaar, als mogelijkheden van zelf zijn en van verschillende manieren om in relatie tot anderen te staan.

## **PARTICIPATIE IN GEBRUIK**

In zijn ondersteunende rol, wordt participatie gezien als wijze van afstemming en samenwerking gesteld als verschillend van economische coördinatie door middel van marktwerking of hiërarchie in organisaties. Het begrip is gebruikt om het concept netwerkorganisatie te definiëren, kennisdeling in bijvoorbeeld *communities of practice* te karakteriseren, maar ook andere vormen van kennisuitwisseling tussen kenniswerkers op een meer impliciet niveau of complex taakdomein, de mogelijkheid van motivatie en wederzijdse controle van kenniswerkers te beschrijven en alternatieven voor top-down besluitvorming<sup>3</sup>.

Het werk in de late moderniteit<sup>4</sup>, informatietijdperk, of kenniseconomie is abstracter en specialistischer geworden. Coördinatie door middel van hiërarchische controle of observatie is hierdoor steeds minder van toepassing. Tegelijkertijd kunnen contracten ook de inspanning van de ‘agent’ niet meer afdoende specificeren. Het alternatief is coördineren door middel van participatie. De organisatie is afhankelijk van de participatie van haar kenniswerkers om kwaliteit te produceren en te innoveren. Daarmee wordt het voor managers en professionals mogelijk om deze processen van afstemming en samenwerking toe te eigenen, in plaats van ze als vanzelfsprekend onder het regime van een instrumentele organisatierationaliteit te stellen. Instrumentele rationaliteit houdt een kader in dat ervan uitgaat dat allerlei zaken en inspanningen gebruikt kunnen worden - een *instrument* zijn - om een doel te halen dat binnen die rationaliteit belangrijk is. Zoals we in het vorige deel uitgebreider hebben betoogd impliceert deze rationaliteit een van te voren bepaald kader met een eenzijdige nadruk op economische doelen, waarvoor werknemers met hun kennis instrumenteel worden aangewend.

## **DE DANSMETAFOOR**

Dans is gebruikt om leren in organisaties te illustreren als een dans van verandering of een dans van de geest. Met name is de dansmetafoor gebruikt om te duiden op die kwaliteiten van dynamische relaties die te maken hebben met een hoge sensitiviteit en een snelle response. Deze sensitiviteit heeft te maken met een inzicht ontwikkelen in de complexe interacties tussen allerlei werkprocessen, met ideeën die

zich ontwikkelen uit de stroom van interacties. (Senge et al, 1999) (Isaacs, 1993). (Seiling, 2002) (Harrison, 2003).

We willen inderdaad de dynamiek van relaties benadrukken in de conceptualisering van participatie en in zoverre is er niets nieuws in dit gebruik van de dans-metafoor. Wat wel nieuw is dat de metafoor van de dans de verschuiving verzinnebeeldt van *instrumenteel handelen* naar een gezamenlijk bewegen in elkaars nabijheid. Innovatie en creativiteit verschijnen bezien vanuit deze metafoor als aspecten die horen bij het opnieuw vormgeven van de dans in een eigen interpretatie. De dansmetafoor biedt ons een spiegel voor het proces van organiseren als een muzikaal samenspel en samen dansen van spelers en dansers met elkaar. Muziek en dans zien we als een doorleefd, dynamisch en dialogisch vraag en antwoordspel. Het dialogische samenspel tussen dansers en muziek maakt de beweging tot dans. Dit samenspel is vanuit drie invalshoeken te benoemen, namelijk:

- vanuit de dragende grondhouding en zijswijze tussen nabijheid en vervreemding
- vanuit de dynamiek tussen binnen en buiten, identiteit en omgeving.
- vanuit de culturele en historische context en inrichting van de dans.

De invulling van de metafoor legt de nadruk op nabijheid, juist omdat die in de dans zo duidelijk en onvermijdelijk aanwezig is. Elk van deze met elkaar samenhangende invalshoeken behandelen we hieronder. Eerst hermeneutisch vanuit de levende en beeldende betekenis van de dans als ervaringswerkelijkheid die we leren kennen door het dansen zelf. Dan gaan we de dansmetafoor meer conceptueel analyseren met behulp van bruikbare begrippen van filosofische auteurs. Ten slotte verbinden we deze metaforisch-conceptuele analyse met de invalshoek van levenskunst in organisaties.

## NABIJHEID EN VERVREEMDING

In de volgende drie paragrafen gaan we na hoe de eerste invalshoek van de dans als dialoog betekenis geeft aan onze wijze van zijn. De dialogische grondhouding is de sleutel waarmee levenskunst gestalte krijgt. Eerst benaderen we nabijheid en vervreemding metaforisch vanuit de ervaringswerkelijkheid die de dans creëert. De tweede manier is conceptueel, geïnspireerd op Irigaray's, Heideggers en Levinas' werk. De laatste wijze vindt plaats door vanuit de aangesneden thema's terug te keren naar de vraag naar levenskunst in organisaties en deze te contrasteren met de voorgaande beschrijving van de moderniteit.

### Dans als beleving: pure aanraking

Dans ontstaat, is creatie, geboren uit 'niets' als pure mogelijkheid, uit een impuls, een aanwezigheid die nog niet is, een antwoord op de stilte waarin muziek hoorbaar wordt: het realiseren van mogelijke beweging en vormen. De passie van de verwondering voor het onbekende, voor wat nog niet is ervaren, is het startpunt voor het dansen samen met de energie van de muziek. Uitnodigende leegte die gevuld kan worden, een voortdurend zich openen en gehoor geven aan het innerlijk geraakt zijn door ritmes en klanken. Een steeds opnieuw geboren worden uit aanraking, uit gebeurtenissen die leeg blijven van statische essentie, maar vol zijn van verandering. Dans als constante in de verandering en als voortrollende verandering van zelf zijn in relatie tot... Zijn door dans: als danspartners zijn we dans en zijn we hoe we ons verhouden ten opzichte van elkaar. Dansend zijn we het mee bewegen met impulsen tot verandering, impulsen in onszelf, het pulseren in de ander en meebewegen met de muziek. De danspartners zijn zichzelf in de wijze waarop ze zijn in de ander en in de muziek. Dansen is aangeraakt zijn door wat vreemd én vertrouwd is tegelijkertijd: *zijn in het andere*, zijn als voortdurende flow van muzikale en dansbewegingen. Het dansen is panta rhei...

Waar en hoe wordt het zelf in deze verandering ontwikkeld en steeds opnieuw gevormd? De beleving van de dans is een ervaring van zelf zijn gedragen door de muziek en in relatie tot de andere dansers. Deze ervaring, hoe vluchtig en onpeilbaar ook, openbaart een mysterieuze diepte van het onkenbare en toch vertrouwde en meest nabije. Dans is een intieme verbinding en vluchtige aanraking met alles om ons heen, net zoals ademen. Het is een voortdurende flux van zijn en niet-zijn, van ontmoeting in een gedeelde ervaring, van toelaten van het vreemde in een vertrouwde ruimte die tegelijkertijd mijzelf en de ander toebehoort. Ontmoeting in dit vluchtige element van adem en aanraking door impulsen die ons verbinden en scheiden in een diffuse werkelijkheid van openheid, dynamiek en beweging. De pure verandering als verbindend midden tussen brandpunten, een ruimte die de danspartners uiteen en bijeen houdt. De dans vormt de brug van nabijheid en anders-zijn op pijlers van hartstocht en vervreemding. De dans is pure aanraking...

### Zelf zijn als ademhaling en aanraking

Tango is Latijn voor: 'ik raak aan'. De dans als metafoor verwijst naar een alternatief uitgangspunt voor het cartesiaanse dualisme tussen lichaam en geest: 'Tango ergo sum', ik raak aan dus ik besta. Nabijheid is de aanraking van het oneindig andere, van waaruit we een zelf vinden. 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 aanraking door Schmid lezen we, net als bij Irigiray, een nadruk op nabijheid. Door de aanraking van de ander, worden we zelf aangeraakt, in aanraking met ons zelf raken we de ander. De aanraking – breder gezien als enkel lichamelijke aanraking – doet ons een ander en een zelf ervaren. In de aanraking zit impliciet, ingevouwen, zelf zijn én anders zijn, het vreemde én het vertrouwde.

Nabijheid en vervreemding zijn de polen in het spanningsveld van ons zelfbewustzijn: niet als filosofische abstractie maar als levende ervaring in onze lichamelijke en in aanraking met het al. Niet het geponeerde subject of het veronderstelde ontologische zelf maar de *ervaring* van (bewust)zijn is primair: de ervaring van zelf zijn in het andere en in de ander als even oorspronkelijk. Dit uitgangspunt geeft de ruimte om bijzondere aandacht te besteden aan de ontmoeting met de Ander<sup>5</sup>, het ontvangen van de andere aanwezigheid. Het laat zien hoe fundamenteel de onzekerheid boven de zekerheid, het onkenbare zelfzijn boven het gekende en transparante zelf is, het wijst op de ultieme vreemdheid van zichzelf en van anderen. Dit geeft ruimte voor de beleving van het mysterie van zijn, van het vertrouwd én vreemd zijn van zichzelf. Deze ervaring kan een religieuze invulling krijgen, zoals bij Levinas: Zijn als ervaring van nabijheid en vervreemding in de ontmoeting met de Ander. Dit is ook wel verwoord als het *tremendum et fascinans* van de Gans Andere<sup>6</sup>. Waar we op willen wijze is het samengaan van een dergelijke ambivalentie van vertrouwdheid en vreemdheid in existentiële ervaringen die samenhangen met het vreemd worden van de eigen conventionele identiteit. Dit spanningsveld van nabijheid en

anders-zijn in ontmoeting, door aanraking met het andere is voelbaar als de vreugde van het samen dansen.

## Nabijheid en Organisatie

Wat is de relevantie van nabijheid voor het doordenken van het concept *participatie*? Wat biedt ons dit andere uitgangspunt van een zelf dat gevonden wordt in die spanning en polariteit van anderszijn en nabijheid, in een ruimte van verwondering, mysterie, hartstocht en onzekerheid? Als we het zelf en de ander als gegeven subjecten aannemen dan perken we onze mogelijkheden tot zijn in, inclusief de mogelijkheid van autonomie:

*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 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.*

(Irigiray, 2002a: 74)

Het beeld dat Irigiray gebruikt in deze context is het doorsnijden van de navelstreng als het moment dat de eerste autonomie markeert: het zelf ademen van het kind. Zolang we ons nog conformeren aan een wereld van objecten, aan de dwang van het gegevene en conventionele, is onze wereld de bepaaldheid van het culturele: we leven nog als het ware als een foetus in een sociaal-cultureel placenta. Op die sociaal-cultureel bepaalde en niet autonome manier markeren we ons zelf ten opzichte van anderen. Juist in organisaties, gekenmerkt door de formalisering van rollen, zien we in de regel zo'n placentair, niet-autonoom samen zijn.

Dit gezichtspunt staat wel haaks op het idee van autonomie zoals dat in de moderniteit betekenis heeft gekregen. In deze opvatting van levenskunst volgt autonomie juist uit de verbinding met de ander, in plaats van de afgescheiden staat van geïndividualiseerde actoren. De concepten van nabijheid, ademen, levensvreugde en aanraking geven een totaal ander startpunt voor het begrijpen van autonomie: autonomie *vanuit* relatie, ontmoeting en dialoog. Hier tegenover staat de economische benadering van actoren die autonome keuzes maken op basis van eigenbelang. Vanuit de ervaring van nabijheid en aanraking is het vinden van een zelf juist mogelijk in wederzijdse afhankelijkheid en aanpassing. Er kan plezier zijn in simpelweg het delen in elkaars leven. Of verwondering in het anderszijn van de ander. Er is tolerantie voor onzekerheid, voor anders-zijn, voor verschillen en diversiteit. Andersheid en onzekerheid mogen bestaan in het licht van het mysterie van zijn, in de ontvankelijkheid van het niet-weten omtrent dit mysterie. Onzekerheid, onbekendheid en niet-weten drukken geen onvolledigheid, primitiviteit of innerlijke disharmonie uit die bestreden of verworpen moeten worden, maar zijn uitdrukking van openheid.

Nabijheid laat ook zien, dat er veel situaties zijn in organisaties die wel gekenmerkt worden door zulk een gewelddadig verwerpen van andersheid, verwondering en onzekerheid. We zien het uitdoven van verschillen, de ontkenning van nabijheid in termen als 'alle neuzen dezelfde kant op'. We zien andersheid platgewalst worden in top-down reorganisaties. Ambitie als een verschil tussen een toekomstbeeld en de situatie waar we ons nu in vinden, wordt gelijkvormig gemaakt door een cultuur- en human resource management gericht op het manipuleren van werknemers, door dwang van het aannemen van een identiteit die in lijn ligt met de bedrijfsdoelen. Vanuit de idee van *nabijheid*

verschijnen dit soort managementinitiatieven niet als vanzelfsprekend goed of juist. De invalshoek van levenskunst laat zien dat bedrijfsethiek in haar uitgangspunten deze betekenis van nabijheid niet onderkent in het autonome leven als werknemer, consument, of in onze verhouding tot het milieu.

Het belang van deze idee van nabijheid vestigt de aandacht op de subtielere genoegens en kwaliteiten van samenleven in organisaties. Delen in de vreugde om het plezier in het werk of in succes van een ander breekt de benauwde kokervisie vanuit een identiteit die alleen het eigen succes najaagt. De identiteit die we aannemen tijdens werk vanuit onze functionele rol, waar we telkens op worden aangesproken, hoeft niet ons leven in de organisatie volledig te bepalen. Kunnen we niet meer zijn ook tijdens het werk en in onze functionele rollen? –Meevoelen met een cliënt, of met collega als mens, zorg hebben voor onze leefomgeving tijdens ons werk...

## **DE POLARITEIT TUSSEN BINNEN EN BUITEN IN DE DANS: INLEVING EN BEWOGEN ZIJN**

In de volgende drie paragrafen gaan we na hoe de tweede invalshoek op de dans als dialoog betekenis geeft aan de polariteit tussen binnen en buiten. De polariteit tussen inleving in de muziek en de expressie van innerlijke beweging tot dynamiek van dansbewegingen. In deze paragrafen gaan we in op het grondconcept van *autonomie* dat letterlijk ‘zich zelf de wet stellen’ betekent: we willen dit concept in relatie brengen tot het ‘gezamenlijk bewegen’. We voeren daartoe het begrip terug naar de beleving van dans en hoe we het ‘in beweging komen’ in onze ervaring van zelf zijn vestigen. De ervaring van verwevenheid blijkt dan primair te zijn voor het autonome subject: de dans geeft uitdrukking aan deze verwevenheid van onze levens. Dit grondgegeven in onze ervaring maakt dat we anders kunnen denken over autonomie. Keuzes vinden niet plaats in een vacuüm. De opties zijn niet als preferenties voorgegeven in een rationeel universum. Keuzes ontstaan uit participatie, vanuit het delen in elkaars levens. Om de betekenis hiervan in ons concept van autonomie op te nemen, gaan we uit van een basale ervaringswerkelijkheid van de dans, de dynamiek van leiden en volgen, de ervaring van leiding geven en leiding ontvangen.

Eerst benaderen we deze thematiek metaforisch vanuit de beleving van de dans, vervolgens conceptueel vanuit filosofische auteurs en begrippen om tenslotte de aangesneden thema's weer te verbinden met de vraag naar levenskunst in organisaties en een reconceptualisering van *participatie*.

### **Dans en autonomie: met de ander van-zelf bewegen**

De dans ontstaat uit overgave aan het oneindig andere, aan klanken en ritmes die ons raken en in beroering brengen. Dansbeweging ontstaat uit aanraking en bewogenheid en is zichtbaar als dynamiek en expressiviteit van beweging. De dynamiek tussen de dansers is een (omslag)punt waar leiden volgen wordt en volgen leiden. Een dans is meer dan alleen fysiek bewegen in elkaars nabijheid: het is een dialogisch spel met de muziek, een dialoog van klanken, beweging en tegenbeweging.

De dynamiek van beleving en beweging vindt plaats niet bij de één of bij de ander, maar juist *tussen*, een ‘inter’. Als deze dynamiek ergens te localiseren zou zijn, zou het een tussenruimte zijn, een wederzijdse betrokkenheid op elkaar en op de muziek, een inleven in de muziek en in elkaar. De dans is niet te bepalen in termen van dansposities, maar is vooral te vinden in de beweging *daartussen*.

In de ontmoeting met de muziek, met elkaar als danspartner(s) en met de fysieke omgeving, daar is het raakpunt waar leiden en volgen, innerlijke bewogenheid en lijfelijke beweging, inleving en expressiviteit samenkomen, in elkaar overgaan en elkaar uitlokken. In dat ontmoetingspunt ontstaat een samenspel van al deze aspecten zoals de wind de blaadjes laat dansen in een werveling: beleving en dynamiek wervelen samen tot ontvankelijk meebewegend luisteren en krachtige expressie van lichamelijkheid. De dans ontstaat uit het samenspel van krachten, van ‘harde’ ponerende en ‘zachte’ volgende krachten tot een dynamisch samenspel, om elkaar uit te nodigen tot tegenspel, uit te dagen in een vraag- en antwoordspel van mee- en tegenbewegingen.

Dans is noch alleen innerlijke bewogenheid noch alleen uiterlijke fysieke beweging, maar tegelijkertijd receptief en creatief mee-bewogen-met-elkaar-en-in-de-muziek-zijn. Dans is niet alleen samensmelting met de ander noch alleen zelfvervreemding, maar ontmoeting. Niet alleen pure individuele expressie noch alleen maar conventionele navolging van danspatronen, maar een samenspel van deze elementen. Bewogenheid in de ruimte gedragen door het medium van de tijd: een historisch-culturele nabootsing van aanraking en beweging in de tussenruimte van zijn, in het 'inter' tussen danspartners. Zijn als ontmoeting en dans, een ervaring van zelfzijn en geraakt worden in eenzelfde ogenblik, in het interval tussen blijven en veranderen. In dit dynamische 'inter', de open tijdsspanne en ontmoetingsruimte van de dans, komt autonomie tot stand: het vanzelf in beweging komen door de spanning tussen zelfzijn en vervreemding, een werveling waarin ander en zelf bijeen komen en weer uiteengaan, met elkaar in beweging zijn, zelf en ander - even vreemd als vertrouwd.

## Autonomie tussen Zelf en Ander

Wanneer de tussenruimte van de dans open blijft, leidt ontmoeting niet tot een verovering van het anderszijn, maar tot een ruimte waarin het pure andere kan verblijven<sup>7</sup>. Nabijheid impliceert verschil. Dit verschil is niet noodzakelijk een beperking van de mogelijkheid tot contact, maar kan juist de voorwaarde daartoe zijn. Als ik en ander geen grenzen hebben, dan kunnen we ook geen toenadering zoeken. Die grenzen hebben geen essentie of substantie, maar ze verschijnen wel. Tegelijkertijd kan de spanning van het verschil zich manifesteren en communiceren in vorm: een vormenspel dat de uitnodigende leegte van het 'inter' vult. We verlaten een positie om een nieuwe te vinden in het samenbewegen. De werkelijkheid van de dans is beleving en pure ervaring van de danspartners. Deze ervaringswerkelijkheid wijst op het kunnen vinden van zichzelf en van elkaar in het omgaan met verschillen.

Het traditioneel wetenschappelijke ideaal van het autonome subject dat objectieve kennis vergaart, is in de moderne filosofie zonder meer achterhaald. Begrijpen vindt niet plaats in een vacuüm, 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 de talloze zintuiglijke indrukken en herinneringen tot patronen die we herkennen. Maar die vaardigheden ontwikkelen we in een sociale context en dat betekent dat ook die sociale context invloed heeft op hoe we de wereld leren te beleven. Die vaardigheden helpen niet alleen met het ordenen van de werkelijkheid tot een begrijpelijke wereld, maar ook met het handelen in de wereld. We ontwikkelen complexe motorische vaardigheden, zodat we op de fiets ons alleen maar hoeven voor te stellen dat we naar rechts willen gaan, waarna ons lichaam ervaringskennis combineert tot de juiste hellingshoek naar rechts terwijl de benen even ophouden met peddelen, zonder dat we aan deze berekeningen expliciet aandacht hoeven te schenken<sup>8</sup>.

Autonomie wil in dit opzicht zeggen dat we een ervaringswerkelijkheid *belichamen*: we leven ons in op een bepaalde manier in de wereld om ons heen, zodat deze wereld ons laat zijn en zodanig ons zijn beantwoordt dat we daarin als handelende personen verschijnen.

In 2004 publiceerden Ehrsson, Spence en Passingham een studie in Science op basis van het volgende experiment. Voor de proefpersonen werd een natuurgetrouwe rubberen (rechter-)hand op een plateau gelegd. Die hand werd met een penseeltje zachtjes gestreeld. Tegelijkertijd werd er met een tweede penseeltje over de onder het plateau verborgen echte (rechter-)hand gestreken. Na gemiddeld elf seconden kregen de meeste proefpersonen het gevoel dat de rubberen hand van hén was. Dit was ook te zien op de hersenscans, waar dat gedeelte werd geactiveerd waar deze wetenschappers het lichaamsbesef ook localiseren. Misschien nog veelzeggender was dat als deze proefpersonen – geblinddoekt – werd gevraagd met hun linkerhand de rechterhand aan te wijzen, de meesten naar de rubberhand wezen!

Zoals in het intermezzo wordt geïllustreerd is ons lichaamsbesef veel vloeibaarder dan we allicht denken. Belichaming als proces heeft inderdaad twee kanten; biologisch en fenomenologisch. We hebben een lichaam met een fysieke structuur, maar ervaren het tegelijk als geleefd, als ervaring. Dit besef kan ons ook doen afvragen wat identiteit en identificatie eigenlijk betekenen<sup>9</sup>. Stel we worden op een zekere dag aangesproken op nieuwe verantwoordelijkheden, door het bekleden van een bepaalde rol of positie en dat voor een langere tijd. Is het dan niet heel goed denkbaar dat deze rol als heel echt wordt ervaren, wordt *belichaamd* als een echt zelf, ondanks dat het initieel misschien maar weinig van doen had met wie we daarvoor dachten dat we waren? Juist in organisaties komen we deze ervaring regelmatig tegen op het moment dat we van baan wisselen, of als we een andere positie in het bedrijf krijgen<sup>10</sup>.

## Inleven en Organisatie

Wanneer we het met de dansmetafoor verrijkte begrip van het autonome subject doortrekken naar de context van organisaties, vinden we ons op een geheel ander uitgangspunt dan een bedrijfseconomische invulling van het leven in organisaties. Het begrip van identiteit gaat veel verder dan een beperkt rationeel handelende actor met bepaalde preferenties. Verandering kan veel verder gaan dan mutaties in eigendom en eigendomsrechten door onderhandeling. We geloven dat communicatie veel verder gaat dan enkel informatie-uitwisseling die preferenties veranderen en opties identificeren, zoals in economische modellen.

Inleven vestigt de aandacht op een beweging van zelf naar anderen, naar de omgeving en vice versa. Begrip is niet iets wat ontstaat vanuit een afstandelijk, rationeel beschouwen van de zaken. Als we de behoeften van een cliënt begrijpen, dan betekent het dat we ons verdiepen en inleven in de ander.

Activiteiten die te maken hebben met verantwoordelijkheid en betrokkenheid in organisaties gaan samen met inleven en *eigen* maken. Dat betekent ook dat de aansturing van organisatieprocessen en de vraag naar grotere verantwoordelijkheid van werknemers impliceert dat die werknemers samen met de bestuurders van de organisatie richting geven aan een organisatie. Wanneer leiding en ondergeschikten in een organisatie samen een organisatieproces willen inrichten dan betekent dit een ontwikkeling op basis van wederzijdse aanpassing en wederzijdse controle. Op het moment dat we geen (mede-)eigenaar mogen zijn van een organisatieproces, geen inspraak hebben of gehoord worden bij verandering, dan is het ook niet raadzaam om het proces of de techniek *eigen* te maken, *in te leven* in de behoeften van de collegae en de cliënt.

Een bepaalde rol in de organisatie eigen maken betekent ook dat slagen en falen uit hoofde van het functioneren in die rol als echt worden ervaren. Maar als deze rol net zo gemakkelijk van ons kan worden afgenomen of kan worden geherdefinieerd door een leidinggevende of autoriteit, dan is dit een bron voor continue frustratie en angst. In veel organisaties heerst er een cultuur waarin betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de professional wordt gevraagd. Omgekeerd betekent dit voor de organisatie dat de vraag door de professional dient te worden gesteld: als ik wordt gevraagd mij een rol eigen te maken, in hoeverre ben ik dan ook de eigenaar van de bijbehorende organisatieprocessen?

## HISTORICITEIT EN TRADITIE

We leven in een groot aantal verschillende organisaties en sociale systemen. We leven niet alleen in die organisaties waarin we werknemer of werkgever, leidinggevende of ondergeschikte, producent of consument zijn. In welke rol dan ook: we begeven ons in een ruimte die open wordt gehouden dan wel dicht wordt getimmerd door de regels, procedures en protocollen van een organisatie of instituut (denk aan de belastingtelefoon, een bezoek aan de huisarts, etc.). Daarnaast speelt, zoals al eerder beschreven, de sociale context een grote rol in de manier waarop we een identiteit aannemen. Deze sociale context

van regelgeving die van invloed zijn op ons bevinden in een organisatie zijn enerzijds de resultante van ons handelen, anderzijds hebben ze een weerbarstigheid en eigenstandigheid, die weerstand biedt aan ons inleven en inrichten van organisatie en ons handelen begrenst. Dit is het aspect van de traditie en de geschiedenis die de identiteit van een organisatie mede bepaalt. Door te handelen en ons op bepaalde wijze te verhouden tot de regels, protocollen en procedures kunnen we die tradities bevestigen wanneer we ons conformeren, of we kunnen proberen variëteit erin aan te brengen door een inventieve beweging en innovaties in de overgeleverde patronen aan te brengen.

Ook dit derde aspect van de dans van de rol van de traditie en geschiedenis van danspatronen benaderen we op dezelfde drie wijzen: eerst metaforisch vanuit de beleving van de dans, dan analyseren we conceptueel wat de dansmetafoor kan betekenen voor ons begrip van regelgeving en procedures en ten slotte passen we dit hernieuwde begrip toe op de vraag naar levenskunst in organisaties.

## De beleving van traditie

Dans is nabijheid en aanraking in een dynamische en expressieve vorm. De vorm van dans is niet totaal gedetermineerd maar ontstaat uit een samenspel van voorgegeven en mogelijke vormen voor nabijheid en aanraking. De vormen in de dans die mogelijk zijn worden aangedragen door regels en conventie: choreografie, stijlen, technieken, etc. Binnen deze voorgegeven structuren kan de dans ontstaan als iets wat nog moet worden uitgevonden door samen bewegen, door inleven in de muziek en uiting geven aan dynamiek. De dans is zowel het volgen van dansconventies als inventieve dansbewegingen en innovaties van de vaste patronen. Dans is een persoonlijke en creatieve herinterpretatie van de traditie. Juist door de traditie die aan die bepaalde dans haar eigenheid geeft, in de specifieke manier waarop bewegingspatronen worden ingezet, kan er aan de persoonlijke expressie en vormgeving een eigen kleur worden gegeven. Andersom gaat het niet om het voorschrijven van een starre structuur, maar blijft de traditie levend in het doorgeven van de typische conventies die bij deze dansstijl horen. Dankzij het hernieuwen van de traditie behoudt de dans haar eigen gezicht en andersom worden de dansers geconstitueerd als deel uitmakend van deze cultureel-historische traditie van de dans.

## Organisatiestructuren: reïficatie van verwachte verwachtingen

Uitgaande van de dansmetafoor geven we in deze paragraaf met als ijkpunt het centrale begrip van nabijheid een andere interpretatie van reguliere beschrijvingen van werkprocessen. Binnen de organisatiekunde en de sociologie bestaat uitgebreide aandacht voor structurele aspecten van samenleving en samenwerken. De manier waarop we de maatschappij, de economie en organisaties (zouden moeten) inrichten, wordt veelal beschreven als een structuur vraagstuk (denk aan organogrammen). Gewenste of verwachte ontwikkelingen in maatschappij en organisatie worden geschetst in termen van structuurveranderingen (denk aan strategieontwikkeling, beleid, herstructureren binnen organisaties).

Klassieke thema's binnen deze structuurbenaderingen behelzen bijvoorbeeld de relatie tussen actor en structuur, de verhouding tussen informele communicatie en formele organisatie, de tegenstelling tussen subjectieve beleving en objectieve vormen, het menselijke bewustzijn versus waargenomen wereld, de neiging tot verdinglijking versus de mogelijkheid van de-reïficatie, de wisselwerking tussen proces en product, en andere dialectische relaties. Al deze wetenschappelijke aandacht voor structurele aspecten van ons leven en werk, heeft er niet toe geleid dat er overeenstemming is over de definitie van structuur in relatie tot culturele concretisering en persoonlijke keuzevrijheid van ons leven in organisaties.

Wat we in dit artikel willen vermijden is een benadering van organisaties als iets 'objectiefs' dat los staat van ons zelf en van onze ervaring van nabijheid, bijvoorbeeld vanuit een verdinglijkte optiek zoals gebruikelijk is binnen bedrijfswetenschappen. Teveel nadruk op structuur gaat ten koste van de proceskant van communicatie en interactie, van aspecten van beleving en nonverbale communicatie, van

het besef dat er verschillende vormen van bewustzijn (emotioneel, lichamelijk en cognitief, intra- en interpersoonlijk, transpersoonlijk) mogelijk zijn. Deze objectiverende manier van kijken komt waarschijnlijk voort uit het feit dat we als deelnemers van organisatie processen regelmatig de neiging hebben om betekenissen vast te leggen alsof ze los van ons staan. We nemen besluiten en spreken van een management besluit als betreft het een dwang van buitenaf. We spreken zaken af, leggen deze vast in documenten, zetten artefacten in (zoals gebouwen en een elektronische communicatie omgeving) en genereren zo ‘de organisatie’ alsof er een objectieve structuur bestaat los van ons zelf. We verdinglijken omdat wij ‘vergeten’ dat we eigenlijk zelf de structuur tot leven wekken door haar te belichamen.

### Het inrichten van organisaties: de speelruimte van participatie tussen structuur en nabijheid

Net zoals in de dans kan het star vasthouden aan de voorschriften, regels, stappenplannen en de formele machtshierarchie in organisaties betekenen dat we onze bewegingsruimte zodanig inperken dat er geen plaats is voor informele verhoudingen en initiatieven die deze structuren kunnen doorbreken. Op die manier kan structuur verstarrend en uiteindelijk ziekmakend werken. We kunnen levenskunst in organisaties beschouwen als het open houden van de principiële mogelijkheid om dominante structuren te doorkruisen en een alternatieve choreografie te ontwikkelen voor de dans van organiseren. Wanneer we organiseren vanuit de dansmetafoor beschouwen gaat het om het creëren van een gemeenschappelijke ruimte waarin andere mogelijkheden van samen dansen/ samenwerken dan de conventionele bewegingen worden verkend. De dans van organiseren ontspringt in de ruimte tussen structuren: de bewegingsruimte van participatie die ontstaat door de bepaaldheid door structuren los te laten en in de open ruimte van het nabij zijn – bij zich zelf, bij de ander, in de overgave aan hetgeen met doet in dans of in het werk, de ‘flow’ - te gaan staan. Die tussenruimte bevat de creatieve oorsprong van het laten ontstaan van danspatronen uit spontane inleving in de muziek en als lichamelijke expressie en dynamiek. Aan deze expressieve dynamiek ontspringt de dialectiek van leiden en volgen en zo kan een gemeenschappelijke vormgeving van de dans ontstaan.

We hebben in het vorige artikel geconstateerd dat er grote problemen ontstaan door de vooringenomen en eenzijdige benadering van de werkelijkheid, vanuit een instrumentele en objectiverende gerichtheid van organiseren. De kritiek op de moloch van de moderniteit en levenskunst als alternatief project, zou gelezen kunnen worden als een totale afkeer van structuur, als een kritiek op alles wat conventioneel en rigide is, als een exclusief pleidooi voor spontaneïteit en authenticiteit. De voorgaande analyse behelst zeker een pleidooi voor kwaliteiten van eigenheid, nabijheid en participatie die faciliterend zijn voor een authentieke invulling van ons werkzame bestaan vanuit beleving en een bij anderen en het werk aanwezig zijn met onverdeelde aandacht. Deze kwaliteit van aanwezigheid kan worden versterkt door de creatieve vormgeving vanuit het moment, door processen van bewustwording, door je vanuit nabijheid te verbinden met anderen, met je werk en met de omgeving. Echter, we moeten deze mogelijkheden voor onverdeelde aandacht en creatieve vormgeving niet overschatten noch als een exclusief doel opvatten. De beschikbare tijd om aandacht aan ons werk te schenken, voor dialoog en overleg binnen onze huidige manieren van organiseren en patronen van samenwerken, zijn minimaal. Initiatieven om levenskunst in organisaties vorm te geven zullen juist op de structuren in organisaties moeten ingrijpen. Bovendien is ondoenlijk om het wiel steeds weer uit te vinden en handelingsopties voortdurend uit te onderhandelen. Evenmin is dat wenselijk want dan zouden we als het ware steeds bij het bepalen van de choreografie blijven steken en geen tijd en aandacht meer hebben voor de dans zelf.

### EEN ILLUSTRATIE

In de documentaire, *Bowling for Columbine*, vraagt Michael Moore zich af hoe het kan dat twee scholieren van Columbine highschool twaalf medescholieren en een leraar doodschieten en vele gewonden maken. Thema's die hij onderzoekt zijn onder andere de beschikbaarheid van wapens en munitie, de invloed van de media, het oproepen van angst om de aandacht van de kijker te vangen in

nieuwsrapportages en reality-tv, en de rol van inkomensongelijkheid en armoede. Betreffende, het eerste thema, vertelt Moore dat de kogels die zijn gebruikt bij de tragedie, zijn gekocht bij K-Mart, voor 17 dollarcent per stuk. Samen met twee slachtoffers die het schietincident hebben overleefd, Mark Taylor en Richard Castaldo, bezoekt Moore het hoofdkantoor van K-Mart. Verschillende mensen van het hoofdkantoor worden geconfronteerd met de twee adolescenten die deze mensen vertellen van de blijvende handicaps die ze hebben als gevolg van de schietpartij, hen aanwijzen waar de kogels zitten die niet kunnen worden weggehaald en de littekens van de schotwonden laten zien.

De eerste die ze confronteren is de receptioniste. Zij belt prompt iemand van de communicatie-afdeling en reageert op de vertellingen van Moore en de twee scholieren, door alleen maar te zeggen dat zij er niets over kan zeggen en alleen maar kan doorverwijzen. Een dame van de afdeling communicatie verschijnt en wordt geconfronteerd met de relatie K-Mart en Columbine en het verzoek om de verkoop van kogels te stoppen. Haar niet aansluitende antwoord, “jullie hebben een heel eind gereisd”, spreekt van een ongemak met de situatie. Ze verwijst al snel weer door naar een afwezige hoger in de hiërarchie. Een manager van de afdeling inkoop wordt er bijgeroepen door deze dame. Na twee uur verschijnt hij. Ook hij lijkt niet te weten hoe om te gaan met de situatie. Nadat Mark laat zien waar de kogel nog in zijn lichaam zit (tussen de aorta en de ruggengraat) reageert de man “wel het beste er mee” en verdwijnt. Al deze mensen proberen in hun rol te blijven van afgevaardigde van K-Mart, die zich beroepen op hun beperkte rol en daarmee ook op een beperkte verantwoordelijkheid.

Deze dynamiek lijkt helemaal in overeenstemming te zijn met de werking van een bureaucratie, zoals Bauman (1989) die karakteriseert. In Bauman's beschrijving van de werking van de holocaust laat hij namelijk zien dat bureaucratieën niet alleen gericht zijn om processen te reguleren, maar ook moreel besef. Morele overwegingen vinden plaats hoger in de hiërarchie door mensen die typisch geen tijd hebben om zich daarmee bezig te houden. Het enige verschil lijkt dat er in deze versie nog een afdeling communicatie is, die bedoeld is om wenselijke standaardverhaaltjes af te draaien. Toch is er ook een ander element aanwezig.

Onder de leiding van Moore wordt een paradox geïntroduceerd. De paradox is dat deze medewerkers aan een organisatie deelnemen en representeren, die de kogels heeft verkocht waarmee deze jongens kreupel zijn gemaakt. Deze paradox wordt door de werknemers niet verwoord, maar lijkt in ieder geval wel aanwezig door de gespannen lichaamshouding van K-Mart werknemers, het gebrek aan oogcontact, en het haperende verloop van de communicatie. De mensen van K-Mart lijken ongemakkelijk te zijn met deze confrontatie. De centrale hal wordt aanmerkelijk leger en stiller nadat Moore andere mensen van K-Mart wil spreken. Het ongemak gaat verder dan een spanning die voortkomt uit een verschil van mening. Dat de werknemers de scholieren en Moore mijden lijkt ook niet voort te komen uit een onvermogen zo'n gebeurtenis af te handelen in een bureaucratische context. Integendeel, dat doet vooral de dame van PR erg vaardig. Het zou echter heel goed kunnen zijn dat de nabijheid van deze jongens een ethisch appèl doet, dat zich heel slecht verhoudt tot de rol die de werknemers moeten bekleden.

Moore organiseert met hulp van Mark en Richard een media-event. De media wordt meegenomen naar een nieuw bezoek aan K-Mart hoofdkwartier, waarna de toezegging wordt gedaan dat er geen ammunitie wordt verkocht, waaraan K-Mart zich vervolgens niet houdt.

Deze serie van gebeurtenissen leent zich voor een illustratie van vrijwel alle aspecten van de dans. Er is allicht de ongemakkelijke ervaring van twee jongens die hun gezondheid en lichamelijk welzijn verloren hebben en daarmee een deel van hun toekomst ontnomen zien. Nabijheid is het spontaan verbonden voelen met deze jongens en de impuls om in te leven in hoe zij naar de wereld kijken en hun veranderde perspectief als gevolg van het schietincident. Vervreemding is het ontkennen van deze nabijheid. Dat laat zich met name zien uit de ongemakkelijke reacties van de K-Mart medewerkers. De rollen waarmee ze

zich identificeren, verhouden zich op gespannen voet met de nabijheid van de scholieren; K-Mart vormt een onderdeel in die ketens van oorzaken en gevolg die ertoe hebben geleid dat deze scholieren invalide zijn geworden. De K-Mart medewerkers blijven zich vasthouden aan hun rol. Dit laatste is een voorbeeld van vervreemding, een niet willen inleven als gevolg van het vasthouden aan een bepaalde inrichting.

Tussen de scholieren en Michael Moore lijkt er wel een beweging te zijn, richting een gezamenlijk doel, wat samen wordt gezocht en gevonden. Geconfronteerd met het initiële afhouden van K-Mart, is er een gedeeld moment van even niet weten, het spoor bijster zijn. Als dan één van de scholieren voorstelt om alle ammunitie van één van de K-Mart supermarkten te kopen, ontwikkelt zich een plan. Een nieuw initiatief wordt beleefd, door in te leven in elkaar motivaties en perspectief. Hier krijgt nabijheid wel ruimte, wordt de impuls tot inleven wel toegestaan. De pers wordt erbij gehaald en de drie spelen hun rol in het media-event. Deze rol is gedefinieerd vanuit een samen-inleven. De inrichting komt daarmee voort via inleven uit nabijheid en keert weer terug in die nabijheid op het moment dat het media-event over is. Enigszins uitgelaten, maar ook verbouwereerd staan ze bij elkaar en delen hun ervaring.

De acties van Michael Moore en de scholieren kunnen gelezen worden als een poging om vanuit nabijheid terrein terug te winnen op deze realiteit. Nabijheid krijgt vorm tussen hen, tussen de scholieren en werkers van K-Mart, en tussen de scholieren en de 'kijker'. Met gebruik van media, dus laat-moderne middelen, proberen ze een tegen-verhaal op gang te brengen, die de hyperrealiteit oproepen door de wapenlobby probeert te destabiliseren.

Hier laat zich ook levenskunst als emancipatorisch project zien. Nabijheid, aandacht vragen voor nabijheid, inleven en de vraag tot inleven geven mogelijkheden tot verandering. Verandering vraagt ook vaardigheid, vandaar dat we spreken over een dans waarin ook vorm en traditie een plaats krijgen.

### **DISCUSSIE: LEVENSKUNST EN PARTICIPATIE**

We hebben een alternatieve mogelijkheid proberen te geven voor het samenzijn en leven in organisaties. In plaats van het rationalistische uitgangspunt van een berekenende autonome actor die economische relaties aangaat, gekenmerkt door opportuniteit en de rigide regels bepaald in het contract, hebben we aan de hand van een dansmetafoor alternatieve wijze van communicatie en interactie uitgediept in termen van nabijheid, dynamiek en inrichting.

De spanning, de ontmoeting, het motief voor het bewegen koppelen we aan het ervaren van het rauwe, pure verschil, de nabijheid. Dit kan zich uiten in een levensvreugde van het met elkaar werken of het delen in elkaars leven, maar ook in de angst voor een onberekenbare Ander. Dit is een aspect dat sterk is onderbelicht in het organisatievertoog, en wordt slechts op een beperkte manier tot uitdrukking gebracht in termen als arbeidssatisfactie, werknemersparticipatie, democratische besluitvormingsprocessen, bottom-up organiseren.

Het tweede aspect, beleving en inleven, is geen nieuw concept in sociale theorie. Het wordt echter niet of weinig behandeld met een nadruk op bewustzijn en nabijheid. We hebben toch gekozen om het tweede aspect in die termen te conceptualiseren omdat het wel bewustzijn of nabijheid impliceert. De combinatie van de eerste twee aspecten is besproken als een dans, in het zoeken naar een samenhang, een coherentie, zonder de verschillen tussen het Zelf en de Ander uit te doven.

Het derde aspect van de dans, inrichting en inrichten, ligt het dichtst bij de reguliere organisatiekunde. De dansstijl, choreografie en technieken, corresponderen met de formele organisatie maar ook met de structuren van de informele organisatie. De bespreking van dit aspect in termen van nabijheid, vestigt de aandacht op de keuzes en ethische implicaties die komen met het *belichamen* van deze structuren.

De bedoeling was de mogelijkheid van de dans te laten zien, niet om te beargumenteren dat het in alle gevallen de juiste optie is. De ander wil niet noodzakelijk meedansen. Is de dans wel toepasselijk als je alleen maar instrumenteel wordt behandeld? Is er wel een dans als de doelen van de organisatie zwaarder

wegen dan het leven van de 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 een organisatieproces, of we ons zouden moeten verdiepen in behoeften van een cliënt en de overleving van de organisatie. Diepe participatie is een kwaliteit van leven en werken, die niet geëist, maar alleen gegeven mag worden.

## LITERATUUR

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Irigaray, L. (2002a). *Between East and West : from singularity to community*. New York: Columbia University Press.
- Irigaray, L. (2002b). *The way of love* (H. Bostic & S. Pluháček, Trans.). London ; New York: Continuum.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing : Social, Cognitive and Computational Perspectives)*: Cambridge 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.
- Mulder, A.-C. (2003). Menselijk worden, goddelijk worden: de levenskunst van Luce Irigaray. In M. d. Haardt (Ed.), *Proeven van Vrouwenstudies Theologie* (pp. pp. 125-142). Zoetermeer: Meinema.
- Orr, J. (1996). *Talking about Machines, and ethnography of a modern job*. new york: IRL Press.
- Otto, R. (2002 / 1917 or.). *Het heilige: een beschouwing over het irrationele in de idee van het goddelijke en de verhouding ervan tot het rationele*. Amsterdam: De Appelbloesem Pers
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe: Free Press.
- Polanyi, M. (1951). *The Logic of Liberty: Reflections and Rejoinders*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy* (2nd ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M., & Grene, M. (Eds.). (1969). *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Powell, W. W. (1998). Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review*, 40(3), 228-240.
- Rothman, J., & Friedman, V. J. (2001). Identity, Conflict, and Organizational Learning. In (pp. 582-597). Oxford: Oxford University Press.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism*. New York ; London: Norton.
- 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.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Minnesota: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.  
Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University.  
Winograd, T., & Flores, F. (1987). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. New York: Addison-Wesley.

---

<sup>1</sup> Zie Brohm {, 2005 #285}, Muijen {, 2001 #415}

<sup>2</sup> Onze interpretaties van deze schrijvers zijn beïnvloed door de beschrijvingen van (Davis, 1996; Magliola, 1997; Mulder, 2003)

<sup>3</sup> 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 kennis waar een duidelijke tacit dimensie in is te onderkennen bij Argyris & Schön (1978) Lave & Wenger (1991) Winograd & Floris (1987), in de conceptualisering van organisatienetwerken bij Powell (1998) of Uzzi (1997).

<sup>4</sup> Late moderniteit is een periode die zich kenmerkt door een toepassing van verregaande rationalisering, instrumentaliteit, en individualisering. Technologie, media, mensen worden in een kader gebracht waarin ze aan een bepaald economisch of politiek doel ondergeschikt worden gemaakt. Het gaat hier om de andere kant, 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 FiB "Het Belang van een Levenskunst van Nabijheid: Een Agenda voor Kritische Organisatiestudies."

<sup>5</sup> Zie Irigiray (2002a; , 2002b), Levinas (2003).

<sup>6</sup> Zie Otto (2002 / 1917 or.)

<sup>7</sup> Zie Levinas (1987), Magliola (1997).

<sup>8</sup> In de context van de rol van de impliciete dimensie van kennen, handelen en zijn is het werk van Michael Polanyi (1951; , 1962; , 1966; , 1969) vaak genoemd, ook in dit tijdschrift.

<sup>9</sup> Zie Faubion (1995), Varela et. al. (1992)

<sup>10</sup> Het idee van de beïnvloeding of zelfs bepaling van identiteit door organisatiepraktijken is op allerlei manieren uitgewerkt (Orr, 1996; Rothman & Friedman, 2001; Sennett, 1998).