

Muzische Professionalisering

Publieke waarden
in professioneel handelen

Bart van Rosmalen



Uitgeverij IJzer
Utrecht

PDF beoordelingscommissie

www.uitgeverij-ijzer.nl

Bij IJzer verscheen eerder:

Marjorieke Glaudemans – *Is er ruimte in de gevestigde orde*
(essay over het individuele in organisatie, management en bestuur)

Mieke Moor – *Tussen de regels*
(Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie)

Luc Peters – *Cliché & organisatie* (Denken met Deleuze & film)

de kunst van **HKU** nieuwe verbindingen
nieuwe toepassingen

© Bart van Rosmalen & Uitgeverij IJzer, Utrecht, 2016.

Omslagontwerp & typografie binnenwerk: Scheer.

Omslagillustratie: *Die Zwitscher-Maschine* uit 1922 van Paul Klee (1879-1940).

De boeken van IJzer worden uitgegeven onder redactie
van Willem Desmense.

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

Uitgeverij IJzer probeert haar boeken zo goed mogelijk te verspreiden.
Kunt u een uitgave van IJzer niet vinden in de boekhandel, rechtstreeks

bestellen bij de uitgeverij – zonder extra kosten – kan ook.

Stuur een kaartje naar: IJzer, Postbus 628, 3500 AP Utrecht

stuur een e-mail: uitgeverij.ijzer@hetnet.nl

of bel: 030 2521798

NUR 801

ISBN 978 90 8684 131 8

Muzische Professionalisering Publieke waarden in professioneel handelen

Art in Professional Development
Public Values in Professional Acting
(with a Summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht
op gezag van de Rector Magnificus,
prof. dr. Gerty Lensvelt-Mulders
ingevolge het besluit van het College voor Promoties
in het openbaar te verdedigen
op 6 januari 2016
om 12.30 uur

door

Bart Carel Willem van Rosmalen
geboren op 29-6-1957 te Naarden

Inhoud

Promotor:

Prof. dr. Harry Kunneman,
Universiteit voor Humanistiek

Copromotor:

Dr. Ruud Kaulingfreks,
Universiteit voor Humanistiek

Beoordelingscommissie:

Prof. dr. Hans Alma,
Universiteit voor Humanistiek
Prof. dr. Antoon Van den Braembussche,
Vrije Universiteit Brussel
Prof. dr. Arjo Klamer,
Erasmus Universiteit
Prof. dr. Alexander Maas,
Universiteit voor Humanistiek
Prof. dr. Heleen Pott,
Universiteit Maastricht

Hoofdstuk 1 Tegenkracht 9

- I Inleiding 9
 - Het Tristanmoment 9
 - De straat op 10
 - Professionele tegenkracht 11
 - De mythe van de muzen 13
 - Muzische distantie 14
 - Publieke waarden 15
 - Onderscheidend verbinden 15
 - Kunstenaarschap 16
- II MacIntyre als leidraad voor dit onderzoek 18
 - Vertellen 21
 - Spelen 22
 - Maken 22
 - Delen 22
 - Methodologische verheldering 24

Hoofdstuk 2 Reis 26

- I Vorming 27
 - Thuis 27
 - Het Conservatorium 28
 - Taal en muziek 30
- II Aan het werk in organisaties 31
 - Cultuurbeleid en de stad 32
 - De omroep 33
 - De muzieksector 35
 - Kunstvakonderwijs 37
- III Praktijkgericht onderzoek 41
 - Lectoraat docent van de 21^e eeuw 41
 - Academia Vitae 44
 - Connecting Conversations 46
 - Muzische Professionalisering 53
 - Slot 57

Hoofdstuk 3 Vertellen 58

- I After Virtue 59
 - Individualisering 59
 - Characters 61
 - Reconstructive project 63
 - Praktijken en deugden 65
 - De mens als verteller 67

Rol van tragedie	68
Narrative Quest	71
Tradition	72
II Kritische reflectie	74
De eigen werking van het 'doen' en 'vertellen'	75
Tegenstelling praktijken-instituties	79
Ambivalentie in professioneel handelen	81
Concluderend	83
Hoofdstuk 4 Spelen	85
I Humanisme vóór de Verlichting	86
Bildung	87
Sensus Communis	89
Oordeel	90
Smaak	91
II Kunst als spel	94
Spel	94
Kunst als schouwspel	96
De waarheid van het 'werk'	97
De verandering in de toeschouwer	98
Muzische beleving	99
III Maatschappijkritiek?	101
De muze van de kritiek	104
IV Kritische reflectie	105
Moraalfilosofie versus actie	107
Concluderend	108
Hoofdstuk 5 Maken	110
I De Ambachtsman	111
De mens als maker	112
Woorden en daden	113
Vakman in problemen	115
Oudheid	117
Werkplaatsen	117
Materieel bewustzijn	118
Lichamelijk bewustzijn	119
Waarden en kwaliteiten	120
De werkplaats in	122
Taal	123
II Kritische reflectie	125
De ambachtelijkheid van de muzen	126
III 'Goed' handelen	127
Pandora	129
Hephaestus	130
De muzen	130

Beschouwen door te maken	131
Concluderend	133

Hoofdstuk 6 Delen	136
I Sensemaking	137
Positionering	137
Karl Weick	139
De stijl draagt bij aan de theorie	141
Sensemaking in Organisations	141
Sensemaking is geen metafoor	142
Sensemaking als werkplaats	143
II Kritische reflectie	148
Ruimte voor tegenkracht in het professionele handelen	148
Muzisch perspectief op sensemaking	150
Zin, lichamelijkheid en materialiteit	151
Delen	153
In verbinding zijn	154
Beroepsbeeld	156
Concluderend	158

Hoofdstuk 7 De opvoering	161
I Tristan volgend	161
II Radio Kootwijk Live	166
Spanningsveld	166
Tegenkracht	167
Radio Kootwijk	168
Een muzisch werkproces	168
Reflectie	169
III Maitland Late	170
Spanningsveld	170
Tegenkracht en een muzisch werkproces	172
Reflectie	173
IV Innovative Conservatoire	175
Spanningsveld	175
Tegenkracht en een muzisch werkproces	176
Reflectie	178

Hoofdstuk 8 Het gesprek als theater	180
I Inleiding	180
II Het citaatgesprek	183
De kennismaking	183
Spelregels	184
Publiek maken	185
Het gesprek als opvoering	186
Reflectie vanuit 'vertellen'	186

III De contemplatieve dialoog	189
Individuele leespraktijken	189
Context: twee fuserende ziekenhuizen	190
De contemplatieve dialoog	190
Het gesprek als theater	191
Reflectie vanuit 'spelen'	192
Spel	192
Kunst als schouwspel	193
De waarheid van het werk	193
De verandering in de toeschouwer	194
IV Theatrale dialoog	196
Context: crisis bij de banken	196
Theatrale dialoog	196
Reflectie vanuit 'maken'	199
V Building Conversation	201
Hoe spreken we en hoe zouden we kunnen spreken?	201
Reflectie	203
Ten slotte	203
Hoofdstuk 9 Aanwijzingen	206
I Vertellen	207
Bezingen wat ertoe doet	208
a Wat zijn je bronnen?	208
b Weerklank	209
c De schaduwzijde vertolken	210
II Spelen	212
Werk als opvoering	212
a Werkvormen opwaarderen	213
b Muzische interventie	214
c Het crisismoment	215
III Maken	217
Beschouwen door te maken	218
a Schrijven tussendoor	218
b Expressief belichamen	219
c Materiaal om te maken	221
IV Delen	222
Kringen maken	223
Openbaar maken	224
Concluderend	226
Noten	229
Bibliografie	241
Summary	251
Dankwoord	254

I

Tegenkracht

I Inleiding

Het Tristanmoment

1982. Het conservatorium waar ik cello studeer is gevestigd in een oud statig pand tegenover het Raadhuis in Hilversum. Vandaag stap ik er binnen voor mijn examen in de muziektheorie. Ik heb een scriptie geschreven over het vierde strijkkwartet van Bartók. Mijn examinerator is de imposante, veel te vroeg overleden, componist Tristan Keuris. Hij is een grote man met een enorme bos rossig haar. Daar waar hij gaat waait een dynamische en explosieve energie als een wind om hem heen. Als ik de kamer binnenstap zit hij al klaar achter een klein tafeltje. Hij is ongeduldig en wil beginnen. Aarzelend stap ik wat dichterbij. Het zal mij benieuwen, deze ontmoeting. Voor de zekerheid heb ik alle boeken die ik over Bartók en zijn vierde strijkkwartet heb bestudeerd meegenomen. Daar maak ik een flinke stapel van, een beetje aan de zijkant van het tafeltje, tussen ons in. Misschien helpt die barricade mij in mijn bewijsvoering.

Tristan begint keurig volgens de regels. Ik mag mijn scriptie mondeling toelichten. Aansluitend stelt hij een paar vragen. Maar gaandeweg maakt zich een nerveuze onrust van hem meester. Op een gegeven moment houdt hij het niet meer. Met een machtig armgebaar veegt hij de stapel boeken van de tafel. Uit de chaos trekt Tristan de partituur tevoorschijn. Die zet hij op de piano. Mij gebaart

*Voor noten zie pag. 229 ev.

hij om naast hem te komen zitten. Hij begint het razend lastige stuk te spelen. Zonder enige terughoudendheid in tempo of dynamiek stort hij zich volledig in het spel. Wat hij niet raken kan met zijn handen zingt hij er luidkeels doorheen. En tussendoor schreeuwt hij waar het in deze muziek om te doen is. Ervaar ik de kracht van het motief van de cello in de openingsmaten? Voel ik de stuwning in het ritme? Voel ik hoe de dwingende samenklank ontstaat doordat de vier lijnen van de strijkers om elkaar en door elkaar heen draaien? We verliezen elk besef van tijd en plaats, en laten ons meevoeren door de extase en de bezetenheid van het stuk. Ook al ken ik het stuk noot voor noot, vandaag is het nieuw. Ik hoor het en 'begrijp het' zoals nooit tevoren. Ik ben sprakeloos. Dat moment, dat ik later mijn 'Tristanmoment' ben gaan noemen, is mij altijd bijgebleven. Door het spel brengt Tristan de beleving van het werk terug in de bespreking ervan.

Ik ben blijvend onder de indruk van dit Tristanmoment om twee redenen. Ten eerste schept Tristan in het dwingende format van een examen een nieuwe vrije ruimte om datgene ten uitvoer te brengen wat er voor hem echt toe doet. Zijn kunstenaarschap houdt niet op bij zijn werktafel maar geeft richting aan hoe hij met zijn omgeving omgaat. Het kleurt zijn docentschap en de examensituatie. Ten tweede laat Tristan zien dat hij zich niet voetstoots naar het protocol voegt, maar een opening voor 'tegenkracht' zoekt. Daarmee zet hij mij in beweging. Het gaat er niet om steeds beter in Bartók te worden, maar om de geest van het werk, in het hier en nu, tot leven te laten komen en die de ruimte te geven. Dat is de impuls die ik krijg en die onverminderd diep doorwerkt.

De straat op

Het Tristanmoment is een leidmotief in mijn professionele ontwikkeling geworden. Na het conservatorium wijk ik af van het uitgestippelde pad van de klassieke muziek. Ik doorbreek het verwachtingspatroon en ga muziektheatervoorstellingen maken met Orkater. Daarin bewegen we heen en weer tussen taal en muziek op zoek naar zo veel mogelijk zin en betekenis in die wisselwerking. Ik breid mijn kunde in de kunst verder uit en leer regisseren, improviseren

en op nieuwe manieren op het toneel te staan. Na zes jaar breek ik ook daar weer uit. Ik stap af van het podium en trek met mijn cello op mijn rug en een hoofd vol theatrale beelden de wereld in, een nieuw en ander publiek tegemoet. Wat kan ik met die culturele bagage als adviseur in het landelijk cultuurbeleid? Wat kan ik met organisaties in het culturele veld? Ik kom terecht in nieuwe professionele contexten en rollen als stafmedewerker, eindredacteur, dagvoorzitter en trainer bij uiteenlopende organisaties. Kan ik vanuit mijn achtergrond als kunstenaar in die verschillende contexten betekenis geven? Soms lukt er wat, maar even zo vaak stoot ik mijn hoofd. Dan schuurt en knarst het, maar ik laat het er niet bij zitten. De drang is groot om in de vaste patronen en sjablonen een opening te vinden waarin de verbeelding gaat leven en nieuwe verbindingen en betekenissen ontstaan.

Professionele tegenkracht

Als adviseur bij de herstructurering van het kunstvakonderwijs ontmoet ik eind jaren '90 Peter Renshaw en zijn concept *Connecting Conversations**. De beroepspraktijk staat niet langer vast. De grotere maatschappelijke kaders vallen weg. Professionals zullen hun beroepspraktijk zelf moeten scheppen. Daar zijn krachtige onderlinge verbanden, maar ook hernieuwde maatschappelijke verbindingen voor nodig. Bijdragen aan *public value* is een gemeenschappelijk belang. Dat is de onderbouwing van *Connecting Conversations*.

Vanuit die gedachte ontwikkel ik vanuit het Koninklijk Conservatorium en het Walter Maas Huis samen met De Nederlandsche Bank en PricewaterhouseCoopers een project om professionals in de kunst, het bedrijfsleven, de wetenschap en maatschappelijke organisaties dichter bij elkaar te brengen. Hoe kunnen professionals over de grenzen van hun disciplines heen met elkaar spreken? Die vraag komt in mijn werk centraal te staan. Onder de titel *Connecting Conversations* ga ik de gespreksvormen ontwerpen die nodig zijn om elkaar echt te verstaan. Daarbij gebruik ik mijn achtergrond in de muziek en het theater. Mijn kunstenaarschap, dat begon als cellist en regisseur, transformeert naar wat ik 'Het gesprek als theater' noem. Juist de theatrale, expressieve en scheppende dimensie zorgt in die gesprekken voor

nieuwe verbindingen. Mijn queeste zet niet alleen mijzelf maar ook steeds vaker anderen in beweging. Ik zoek en ontmoet geestverwanten. Niet alleen onder kunstenaars, maar ook onder bijvoorbeeld advocaten, ingenieurs, professionals in de zorg en wetenschappers. In mijn praktijk zie ik uiteenlopende professionals die niet zonder meer genoegen nemen met de vaststaande orde. Zij breken de ruimte voor hun professionele handelen zelf open. Zij laten *professionele tegenkracht* zien die ik ook kan duiden als *professionele eigenzinnigheid*: maatschappelijk willen bijdragen en de zin en betekenis van hun werk verdiepen. Die professionals blijven niet zomaar in de pasvorm van het protocol, de hiërarchie, de specialisatie of de gewoonte waarin het werk altijd gedaan is. Ze gaan over grenzen van hun professie heen op zoek naar dialoog en nieuwe vormen van samenwerken.

Wat mij in het kader van de *Connecting Conversations* treft, is dat het ontvouwen van tegenkracht in een grote verscheidenheid aan disciplines en praktijken naar voren komt. De professionals waar ik mee werk zijn geraakt door gaten die vallen in het maatschappelijk vertrouwen. Komt het nog goed met de crisis? Blijft de zorg wel op peil? Gaat het wel goed met de veiligheid? Besteedt het onderwijs wel genoeg aandacht aan de *human values*? Die vragen gaan hand in hand met het veranderen van organisaties. Bijdragen aan *public value* in combinatie met het versterken van de maatschappelijke zichtbaarheid wordt voor de organisaties waar ik mee werk steeds belangrijker. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is daar een opvallende manifestatie van, maar lang niet de enige. Organisaties worden uitgedaagd om zich openbaar te profileren en zich publiekelijk te verantwoorden. De uitdager is niet een persoon, een instantie of de markt, maar eerder de maatschappelijke transitie als geheel die gaande is. Daarin wordt de vraag “Wat kunnen we gemeenschappelijk doen en bijdragen?” steeds belangrijker. Ik zie bij professionals waar ik mee werk een sterk verlangen groeien om meer zin en betekenis aan werk te geven in maatschappelijk opzicht. Bij hen is een krachtige ondernemende energie aan het ontwaken, een *tegenkracht* die zich niet laat weerhouden door traditionele kaders en vaste gewoonten.

Mijn bijdrage vanuit de kunst ondersteunt professionals om tegenkracht concreet vorm te laten krijgen. Dat doe ik door de expres-

sieve en scheppende aspecten in hun professionele handelen te versterken. Dat noem ik Muzische Professionalisering. We werken, ongeacht de discipline van herkomst van de professionals waar ik mee werk, aan kunstenaarschap. Of tegenkracht zich nu uit in woord of geschrift, als pamflet of interventie, als een actie of manifestatie, als een project of als een proces van transformatie, vanuit een eenling of vanuit een gezelschap; er zit altijd een zekere kunstzinnige en culturele dimensie aan. Tegenkracht krijgt vorm als verhaal en als opvoering. Er wordt inspiratie gedeeld. Het vuur wordt opgerakeld. Wat is precies de relatie tussen de kunstzinnige aspecten van kunstenaarschap en het vorm krijgen van tegenkracht? In 2007 kom ik een oud verhaal tegen dat mij op weg helpt met deze vraag. Dat verhaal is de mythe van de muzen.

De mythe van de muzen

De Goden op de Olympus in het archaïsche Griekenland verrichten hun heldendaden dag na dag. Dat is nu eenmaal de taak van Goden. En dat is goed natuurlijk. Beter dan stilzitten. Er is van alles te doen. Maar er is ook een probleem dat hen dwars zit. Worden ze wel gezien? Wat ze doen werkt, maar wordt hun werk wel op waarde geschat? Nee dus. Hun heldhaftigheid gaat ongemerkt en ongerefleeteerd voorbij. Elke dag is een nieuwe dag, alsof de vorige nooit heeft plaatsgevonden. Dat is frustrerend. Het geeft de Goden een gevoel van zinloosheid. “Waar doen we het voor?” vragen ze zich af. “Duurt deze zinloze exercitie tot in de eeuwigheid voort?” Het verlangen naar zingeving wordt geboren. Op het moment dat de oppergod Zeus een belangrijke overwinning behaalt op de Titanen, de reuzen van die tijd, zien de overige Goden hun kans schoon. Dit is strategisch het juiste moment: “Zeus, regel iets van aandacht en waardering voor wat we allemaal doen! Zorg dat we gezien worden! Het is de moeite waard!” Zeus voelt zich aangesproken. Zijn collega’s hebben een punt, dat is duidelijk. Hij legt zich vervolgens, zoals de mythe vertelt, negen nachten neer in de sponde van de Godin van het Geheugen: Mnemosyne. Uit dat samenzijn worden een jaar later negen zusters geboren: de muzen. Aan hen de taak om de heldendaden van de Goden te bezingen, elke muze met een eigen bijdrage. De dans, de geschiedschrijving, de

lyrische poëzie, de tragedie, maar ook de wiskunde en de sterrenkunde behoren tot uitingen van muzische activiteit. De muzen vervullen vanaf dat moment een belangrijke rol in de oud-Griekse samenleving. Ze worden de beschermgodinnen van de Paideia, het brede onderwijs met veel aandacht voor de verbinding tussen kunst en wetenschap; een vroege voorloper van wat we nu *liberal arts* noemen. De muzische activiteit krijgt in de Griekse samenleving een structurele plaats naast (en in samenspel met) de politiek en de filosofie. Waarom is de mythe van de muzen zo'n intrigerend verhaal voor het verband tussen kunstenaarschap en professionele tegenkracht?

Muzische distantie²

De geboorte van de muzen ontstaat uit het verlangen naar zin en betekenis. De Goden verlangen naar zichtbaarheid en erkenning voor de heldendaden die ze voortdurend verrichten. Wat opvalt is dat de vervulling van dat verlangen vorm krijgt door muzische expressie. De gewone spreektaal wordt verlaten en maakt plaats voor het karakteristieke *bezingen*. De gewone dagelijkse bezigheden worden opgeschort en er wordt gezongen en geluisterd. De muzen spreken in de eerste plaats de zintuiglijke beleving en ervaring aan, eerder dan het denken en beschouwen. Muzen belichten wat voorbij de normale denkkaders ligt. Dat is wat kunst en kunstenaarschap doen. Dat is ook wat Tristan deed toen hij de boeken opzij schoof en, in plaats van over de muziek te spreken, de muziek zelf begon te spelen. Daarmee schept het muzische tijdelijk een eigen wereld met eigen spelregels. De opvoering van de muzen schept een zekere *muzische distantie* ten opzichte van de gewone maatschappelijke orde. Het neemt de uitvoerders en de luisteraars mee in muzische beleving. Even, gedurende de opvoering, vallen normale scheidingslijnen en restricties weg: van de regelgeving in het protocol tot de hokjes waarin afgepast gewerkt wordt, van de hiërarchische machtsverhoudingen tot de zorgen van alledag. Het muzische breekt daar doorheen als tegenkracht met een geheel eigen bijdrage aan zin en betekenis.

Publieke waarden

Het verlangen van de Goden naar betekenis en zingeving krijgt vorm door een opvoering. De muzische opvoering wordt gemanifesteerd in het openbaar. Het werk van de muzen is publiek toegankelijk. Daar waar de privésfeer of de sfeer van het werk een zekere beslotenheid met zich meebrengt is een grondtrek van het muzische juist de openbaarheid. De opvoering brengt publiek op de been. Dat publiek wordt deelgenoot van de opvoering. De muzische activiteit schept daarmee zin en betekenis in grotere gemeenschappelijke verbanden, in een gezamenlijk gedragen cultuur. Het spel van de muzen verschijnt dus enerzijds als tegenkracht van het gewone en het gekende en draagt anderzijds, door dat publiekelijk te doen, bij aan het ontstaan van grotere gemeenschappelijk gedeelde *publieke waarden*.

Onderscheidend verbinden

In de manier waarop de muzen tegenkracht vormgeven, laten zij een bijzonder soort kunstenaarschap zien. Niet individueel maar juist collectief. Hun werk krijgt vorm door wat ik *onderscheidend verbinden* wil noemen. Ze vormen een groepje van negen. Een klein gezelschap, een ensemble. Daarbij heeft elke muze een onderscheidende bijdrage en gaat het tegelijkertijd om het verbindende samenspel. Elke muze heeft een eigen naam gekregen in de theogonie van Hesiodus.³ En aan elke muze is een onderscheidend attribuut verbonden dat haar kenmerkt. Dat attribuut heeft ze altijd bij zich. Daar 'staat ze voor', zou je kunnen zeggen. Ze is herkenbaar aan het attribuut dat ze draagt. Dat maakt haar daarop aanspreekbaar als verteller, maker en speler. *Kalliope* heeft de leiding. Zij heeft als attributen een zakportefeuille en een schrijfpen. Zij is de muze van het heroïsch epos, de filosofie en de retorica. Een van haar belangrijkste verdiensten in scheppende zin is dat ze de moeder van Orpheus is. *Thalia*, de muze van de feestvreugde en komedie heeft een vrolijk masker bij zich. Zo gauw ze het opzet zijn we in haar versie van de werkelijkheid. *Euterpe* heeft als attribuut een dubbele fluit. Ze speelt. Maar Muzen zijn niet alleen een 'laten we dansen, springen en vrolijk zijn'. *Polyhymnia*, letterlijk aan hymnen rijk, is de

muze van het ernstig religieus gezang. *Melpomene* is de muze van de tragedie en van de vereniging van zang en ernstige dans. Muzen lopen met hun kunsten niet parallel aan wat we nu kunstdisciplines noemen: muziek, theater, dans, beeldende kunst en film. Hun terrein strekt zich uit tot verschillende disciplines in de wetenschap en de geschiedschrijving, en lijkt in die zin op wat we het brede culturele terrein noemen. Muzen doen vaak meerdere dingen zoals *Terpsichore* die de dans en de lyrische poëzie combineert. *Urania* bezingt grote daden, maar ze is ook van de sterrenkunde. Haar attribuut is een wereldbol. En *Klio* heeft een boekenkist. Het thema van haar zang is de geschiedschrijving. De spannendste muze is misschien wel *Erato* die zowel het zoet verlangen en het erotische minnedicht, als de meetkunde en de mimiek onder haar hoede heeft.

Ondanks hun sterk onderscheidende optreden, werken de muzen nooit alleen. Het gaat in de oude verhalen over de muzen altijd over een gezamenlijke activiteit en het handelen vanuit één geest. Ver voordat het in de mode komt, doen de muzen in de oudheid al aan wat we nu interdisciplinair samenwerken en co-creatie noemen. De muzen blinken uit in een krachtig samengaan van individuele creatie en gemeenschappelijke zeggingskracht.

Kunstenaarschap

De mythe van de muzen is ook voor mij persoonlijk een belangrijk verhaal. Een aantal aannames in mijn traditioneel gevormde beeld van kunstenaarschap komen in een ander licht te staan.

De eerste is mijn aanname dat het in de kunst gaat om het leveren van een kwalitatief hoogstaand en uitzonderlijk product. In mijn geval betekende dat goed cellospelen of mooie voorstellingen maken. Bij de muzen gaat het niet zozeer om wat er als product uitkomt. De mythe haalt juist de functie van het scheppen van zin en betekenis naar voren en de tegenkracht die daar van uitgaat. De mythe helpt mij bij het antwoord op vragen naar zin en betekenis: de werking van mijn werk is belangrijker dan het werkstuk.

De tweede aanname gaat over het beeld van 'de kunste-

naar'. Onbewust heb ik altijd een wat heldhaftig en op een voetstuk staand beeld van de kunstenaar voor ogen gehad. Dat klinkt zelfs nog door in mijn vertelling over Tristan. De kunstenaar als een buitengewoon personage, een eenling met een unieke individuele bijdrage. De mythe overstijgt juist dat individuele en laat, heel verrassend, vooral de gezamenlijkheid, de co-creatie en het samenspel van een groep zien.

De derde aanname is niet zozeer mijn aanname maar die van de publieke opinie. Die situeert kunst niet in het hart van de samenleving maar eerder in de periferie. Als het echte werk gedaan is biedt kunst plezier en vertier. De mythe zet het muzische als tegenkracht maatschappelijk gezien veel structureler neer.

Mijn oorspronkelijke beelden over kunstenaarschap gingen vooral over onderscheiden, over de bijzondere *status aparte* van de kunstenaar en over de te bespelen niche in de samenleving. Het verhaal van de muzen zet juist het verbinden, het gemeenschappelijke en de bijdrage aan de openbaarheid voorop. Het muzische als tegenkracht maakt ruimte voor gedeelde zin en betekenis dwars door versplintering, hokjes, vakjes, fragmentatie, eilandjes, deelbelangen en ongelijkheid heen. Die muzische bijdrage is niet exclusief voorbehouden aan de kunst of de kunstenaar, maar kan vanuit elk ander vak of elke andere discipline vorm krijgen als Muzische Professionalisering. Wat de mythe laat zien is een directe verbinding tussen muzische beleving en de morele dimensie van het ontstaan van gemeenschappelijke waarden. Die morele werking van het muzische is voor mij dé *eyeopener* die uit het verhaal naar voren komt. In dit boek werk ik aan de onderbouwing daarvan. Ik wend mij, op zoek naar een verdieping van het muzische, daarom tot de cultuurfilosofie die zich bezighoudt met moraliteit. In deel II van dit hoofdstuk geef ik een nadere inleiding op de opzet en uitwerking van mijn onderzoek naar een muzisch perspectief op professionele tegenkracht.

II MacIntyre als leidraad voor dit onderzoek

“*Morality today is in a state of grave disorder.*” Dat stelt de filosoof Alasdair MacIntyre in zijn invloedrijke boek *After Virtue* (MacIntyre 1984: 256). Hij schetst een tijdsbeeld dat wordt gekenmerkt door het in fragmenten en brokstukken uiteenvallen van gedeelde waarden. In zijn analyse van de tijdgeest staat hij niet alleen. Verschillende auteurs in het cultuurfilosofische discours beschrijven een samenleving waarin steeds minder sprake is van publieke waarden. Ze zijn bezorgd. Jürgen Habermas spreekt in *Theorie van het communicatieve handelen* (1981) over de kolonisering van de leefwereld door het systeem. Charles Taylor uit in *De Malaise van de Moderniteit* (1992) kritiek op de liberale interpretatie van het zelf en komt met een pleidooi voor authenticiteit. Zygmunt Bauman schetst in *Liquid Love* (2003) en in *Liquid Life* (2005) de broos geworden sociale relaties in de consumptiemaatschappij die zijn voortgekomen uit *Liquid Modernity* (2000). Zijn kritiek op de totale flexibilisering van arbeid waarin gedeelde waarden verloren gaan is verwant aan die van de socioloog Richard Sennett in *The Corrosion of Character* (1998). Sennett gaat daar op door in *The Craftsman* (2008) als hij stelt dat de gezamenlijkheid van het werken in coöperatie het aflegt tegen de competitie. Ook Bauman is pessimistisch als het gaat over gedeelde waarden in zijn boek *Does Ethics Have a Chance in a World of Consumers?* (2009). In eigen land schrijft Achterhuis het boek *De utopie van de vrije markt* (2010). Daarin beschrijft hij het falen van het neoliberale denken en houdt hij een pleidooi voor het herstel van de verhoudingen tussen markt, staat en burgermaatschappij.⁵ Ten slotte het betoog van de Franse econoom Thomas Piketty in zijn recente boek *Kapitaal in de 21^e eeuw* (2014). Daarin laat hij zien dat het rendement op vermogen groter is dan de groei van de economie. Daardoor worden de rijken steeds rijker en machtiger. Dat leidt tot toenemende ongelijkheid.

Uit alle bovengenoemde analyses doemt het beeld op van individuen die uit gemeenschappelijke verbanden losgeraakt zijn en zich ieder voor zich (moeten) onderscheiden door excellent te zijn, door de concurrentie aan te gaan, door *unique selling points* te hebben,

door steeds hogere targets te halen, door calculerende burgers te worden, door consumenten te zijn. Kortom: door slechts vanuit zichzelf voor zichzelf te leven. Het eind van dat ‘ieder voor zich liedje’ is dat het met de gezamenlijkheid gedaan zou zijn, dat het ontbreekt aan onderlinge betrokkenheid, aan waarden, waardigheid en waarde-dragende verbanden in gemeenschappelijke verbanden. Dit pessimisme over gedeelde waarden en betrokkenheid vat MacIntyre samen in de iconische zin: “*morality today is in a grave state of disorder*” (MacIntyre 1984: 256).

Is er ruimte om vanuit het professionele handelen iets tegenover dit pessimistische beeld te zetten? Hierboven heb ik beschreven dat ik dwars door disciplines en vakgebieden heen heel wat professionals tegenkom die zich niet voetstoots neerleggen bij de ontwikkelingen waarop MacIntyre zijn sombere tijdsbeeld baseert, maar daar juist iets tegenover zetten. Met hen werk ik, vanuit een muzisch perspectief, aan de ruimte in hun professionele handelen om zin- en betekenisgeving te versterken, meer wederkerige verbanden aan te gaan over grenzen van disciplines heen, en vanuit de waarden van de menselijke maat actief bij te dragen aan *public value*.

Hoe verhoudt deze ruimte voor tegenkracht, die ik in mijn praktijk zie en mee help openen, zich nu tot de cultuurfilosofische analyse van morele wanorde waar het werk van MacIntyre een exponent van is? Ik wil nagaan of een muzisch perspectief op professioneel handelen de ruimte voor tegenkracht in organisaties op conceptueel niveau zichtbaar kan maken. Dat brengt mij bij mijn eerste vraag:

Kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken? Deze vraag beantwoord ik in het eerste deel van mijn onderzoek door literatuurstudie op basis van cultuurfilosofische teksten van Gadamer (2014), Sennett (2008) en organisatiethoretische teksten van Weick (1995). In hun werk belicht ik, in relatie tot het werk van MacIntyre (1984), telkens de muzische aanzetten. Met behulp van bouwstenen die daarin naar voren komen schets ik een muzisch perspectief op professioneel handelen dat zicht biedt op het vormkrijgen van te-

genkracht. Aansluitend daarop stel ik voor het tweede deel van mijn onderzoek een praktische vervolgvraag:

Hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht? In de uitwerking trek ik de kenmerkende muzische eigenschap van de opvoering door. Ik beantwoord de vraag door een aantal ontwerpen en realisaties van Muzische Professionalisering voorzien van reflecties op te voeren. Ik besluit met een aantal aanwijzingen die bedoeld zijn als hulp bij het ontwerpen van muzische werkprocessen en het aanwakkeren van muzische kwaliteiten in het professionele handelen.

Hieronder geef ik een nadere toelichting op de opzet en methodologie in mijn onderzoek.

After Virtue van MacIntyre kies ik als leidraad voor de eerste deelvraag van mijn onderzoek. Zijn deugdethische analyse van de betekenis van hedendaagse moraliteit is zeer invloedrijk. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de positie die MacIntyre, samen met Michael Sandel (1998), Charles Taylor (1989) en Michael Walzer (2008), inneemt ten opzichte van het invloedrijke werk *A Theory of Justice* van John Rawls (2006). Het werk van MacIntyre ontwikkelt vanuit de communitaristische opvatting een belangrijke tegenstem ten opzichte van de liberalistische positie van Rawls. De belangrijkste kritiek van de communitaristen op het werk van Rawls is dat de vrijheid en ontplooiing van het individu te veel nadruk krijgt ten koste van de sociale begrenzingen van een gemeenschap.

Ik herken in mijn praktijk de tegenstelling die MacIntyre schetst tussen de intrinsieke motivatie van professionals voor de praktijk van het werk en het extern georiënteerde streven naar macht, geld en status van instituties⁶. In hoofdstuk twee kijk ik naar mijn eigen professionele biografie als praktijkcasus. Werkend voor verschillende organisaties heb ik regelmatig in dat spanningsveld gestaan. MacIntyres analyse van het verlies aan gemeenschappelijkheid helpt mij een deel van mijn praktijkervaringen achteraf te duiden. Maar

MacIntyre biedt tegelijkertijd onverwachte aanknopingspunten om professionele tegenkracht die ik signaleer verder te onderbouwen. MacIntyre werkt in *After Virtue* aan een reconstructie van de verloren samenhang en stelt de vraag hoe daarin gemeenschappelijke waarden ontstonden en werkten. In die reconstructie krijgen narrativiteit en het vertellen van verhalen een centrale plaats toebedeeld. MacIntyre laat zien dat *vertellen* een belangrijke rol speelt in de vorming van gemeenschappelijke verbanden en het delen van publieke waarden. Vertellen verbindt de individuele stem met de gemeenschappelijkheid waartoe verhalen behoren. Daarbij legt MacIntyre een sterk accent op het verhaal als drager van waarden. MacIntyre laat zien dat vertellen in het grondpatroon van ons mens-zijn zit. De muzische aanzet is er dus in het werk van MacIntyre volop, maar wordt niet als zodanig geëxpliciteerd. In die muzische aanzet rond vertellen zie ik een eerste aanknopingspunt voor een minder sombere diagnose dan die van MacIntyre.

De mythe van de muze gebruik ik telkens als bron voor het verwoorden van het muzische perspectief in de dialoog die ik, vertrekkend vanuit MacIntyre, met de cultuurfilosofie en de organisatie-theorie aanga. Aan de muzische activiteit onderscheid ik vier muzische kwaliteiten die ik nader zal uitwerken: vertellen, spelen, maken en delen. De keuze van de auteurs die ik bespreek komt voort uit deze kwaliteiten.

Vertellen

In het expliciteren van de muzische aanzet in het werk van MacIntyre vergelijk ik het vertellen bij MacIntyre met het vertellen van de muzen. De muzen scheppen gedeelde waarden door de heldendaden van de Goden te bezingen. Ze geven de inspiratie die ze krijgen door in de vorm van verhalen. Daar maken ze een opvoering van. Vertellen is de eerste muzische kwaliteit. Door mijn vergelijking met het muzische komt naar voren dat in elk *vertellen* het opvoeren besloten ligt. Dat werk ik verder uit. Wat doet de beleving degene die haar ondergaat en wat doet de fysieke realisatie op het moment dat er verteld wordt? Wat doet dat in het professionele handelen?

Spelen

Een verhaal dat verteld wordt roept beleving op. Het sleept de toeschouwer mee in een subtiele vervoering van het *nu* van de opvoering. Even is er niks anders dan het verhaal waar de luisteraars in opgaan. Aan de hand van het werk *Waarheid en methode* (2014) van Hans-Georg Gadamer verken ik de werking van de muzische beleving die optreedt bij de opvoering. Gadamer bouwt met zijn filosofie voort op het spelbegrip van Johan Huizinga (1938). Dat spelbegrip vergelijk ik met het spel van de muzen. Spelen beschouw ik als de tweede muzische kwaliteit. Met Gadamer laat ik zien dat de muzische activiteit weerklank in de toeschouwer wekt. De beleving van het muzische zet aan tot een vorm van waardering. Bovendien brengt de muzische beleving zowel de spelers als de toehoorders samen in de opvoering. In de gezamenlijke beleving wordt een gemeenschappelijke waarheid ervaren. Met Gadamer belicht ik de morele werking van de muzische beleving.

Maken

Maken is de derde muzische kwaliteit. Het vertellen dat MacIntyre centraal stelt is een tastbare activiteit van vlees en bloed met levende uitvoerders. Verhalen worden gemaakt en opgevoerd. Dat laat ook de vergelijking met de muzen zien. Zelfs al gaat hun werk over ongreepbare dingen, zoals de heldendaden van de Goden, hun vertellen krijgt altijd vorm als een artefact, als een ‘werk’ dat wordt gemaakt. Het wordt fysiek gerealiseerd. Met Richard Sennett en zijn boek *De Ambachtsman* kijk ik naar de lichamelijke en materiële kant van ambachtelijk werk. Ik haal daarbij het muzische scheppende expressieve moment naar voren dat in elk ambachtelijk handelen besloten ligt. Sennett laat zien dat in onze lichamelijke betrokkenheid bij iets maken en onze omgang met materialen sociale kwaliteiten besloten liggen. Met Sennett haal ik het makerschap als een sluimerende muzische kwaliteit in het professionele handelen naar voren.

Delen

De vierde kwaliteit die uit de mythe van de muzen spreekt, is delen. De muzische activiteit overstijgt de individuele afgeslotenheid

en schept gemeenschappelijkheid en gedeelde waarden. Muzen doen hun werk in co-creatie en werken over grenzen van disciplines heen met elkaar samen. Ze vormen een energieke kring met een gemeenschappelijke aanpak en presentatie. Hun inspiratie delen ze en maken ze publiek in de opvoering. Delen geeft tegenkracht vleugels en schept tegenbeweging. Hoe verhoudt het muzische betekenis scheppen zich tot *sensemaking* in organisaties zoals dat wordt beschreven door de organisatiepsycholoog Karl Weick? Met Weick verken ik wat de ruimte is voor tegenkracht in het professionele handelen in organisaties. Met zijn bijdragen aan de organisatie-theorie stelt Karl Weick het proces van betekenis scheppen in het handelen van de professional centraal. Dat ligt aan de basis van elke vorm van organisatie volgens Weick. Daarmee ontstaat ruimte voor tegenkracht die bij MacIntyre ontbreekt. In een kritische bespreking vergelijk ik het waardenneutrale *sensemaking* van Weick met het morele muzische perspectief dat ik met MacIntyre, Gadamer en Sennett ontwikkel.

Vertellen, spelen, maken en delen vormen de bouwstenen van het muzische perspectief op professioneel handelen dat ik in het kader van de beantwoording van de eerste vraag ontwikkel.

Met de tweede vraag breng ik het muzische perspectief naar de praktijk: *hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht?* Hier zal ik het Tristanmoment heel letterlijk navolgen. De boeken gaan van tafel om ruimte te maken voor het muzische spel zelf. Dat betekent dat de conceptuele verkenning van de vraag rond MacIntyre wordt gevolgd door een zo levend mogelijke opvoering te geven van ontwerpen voor muzische werkprocessen die op de bouwstenen in het muzische perspectief op professioneel handelen zijn gebaseerd: ‘werken’ uit mijn eigen praktijk. Want een verkenning naar de werking van het muzische kan niet volstaan met louter bespreken en beschouwen. Het komen tot opvoering hoort daar onlosmakelijk bij. In de opvoering kan de muzische beleving zélf sterker verschijnen. Door er een opvoering van te maken wordt de ervaringskennis van het muzische gewekt en ontstaat de eigenlijke betekenis pas ten

volle. Voor een methodologische verheldering van deze verbinding van literatuurstudie en opvoering in mijn onderzoek, wend ik mij opnieuw tot de mythe van de muzen.

Methodologische verheldering

Met de geboorte van de muzen komt mythologisch gezien de reflectie in de wereld. De kennis en waarden die de muzen bijdragen ontstaan in en als spel. De reflectie van de muzen krijgt vorm doordat ze een voorstelling maken van dat wat hen aanspreekt en deze voorstelling opvoeren. In het spel ontsluiten ze kennis die op een andere manier niet toegankelijk is. Die kennis delen ze en maken ze gemeenschappelijk door het spel. Precies zoals Tristan dat doet als hij de partituur van het vierde strijkkwartet van Bartók op de piano zet en begint te spelen. Hij opent de wereld van dat werk voor mij, geeft mij daartoe toegang en wijdt mij in. Door het werk te bezingen ontsluit hij diepten van het werk waar alle boeken die ik had gelezen mij nog niet brachten. Wat de mythe van de muzen nu zo mooi laat zien is dat de eerste reflectie in de wereld verschijnt *als spel*. Tristan is niet een vreemde gedreven gek die de regels aan zijn laars lapt. Hij laat met zijn muzische interventie in het examenscript een interessant muzisch principe herleven: reflecteren door te spelen. Hij onderzoekt door de praktijk, waar hij meer van wil weten, op te voeren.

Een tweede aspect in de muzische werkwijze is dat de maker zichtbaar wordt. Niet voor niets heeft elke muze haar eigen naam en haar eigen attribuut. De zin en betekenis van het vierde strijkkwartet van Bartók worden mij duidelijk doordat Tristan zelf het werk onderzoekend uitvoert. Dat kan hij alleen doen door als persoon en professional uit de coulissen te komen en ten tonele te verschijnen. Hij is op dat moment niet inwisselbaar voor iemand anders. In de muzische benadering van spelen en maken komt de eigenheid van de maker helemaal tot uiting. Die moet zich als het ware met zijn hele hebben en houden verbinden met zijn professionele praktijk. Anders komt het werk niet tot leven. En dat is precies waar tegenkracht en professionele eigenzinnigheid ruimte krijgen om zich te manifesteren. Die ruimte ontstaat in het *doen*, in het zichtbaar wor-

den van de professional in de opvoering. In dat zichtbaar worden zit een openbare en publieke dimensie. Hoezeer ook doortrokken van eigenheid, de maker overstijgt daarin tegelijkertijd zijn eigen particulariteit. Daarin ligt de kiem van publieke waarden in professioneel handelen.

De mythe van de muzen inspireert om in de gevolgde methodologie van het onderzoek het Tristanmoment heel precies na te volgen: literatuurstudie laten volgen door het opvoeren van het werk. Vanaf hoofdstuk zeven werk ik die verbinding verder uit.

In het volgende hoofdstuk, *Reis*, kijk ik eerst naar mijn eigen professionele praktijk. Als in een heropvoering, door mijn eigen professionele praktijk te laten herleven op papier, volg ik de sporen van het muzische in mijn eigen professionele handelen terug in de tijd, bespreek ik relevante praktijkervaringen in verschillende organisaties, belicht ik de richtinggevende ontmoetingen waarin verschillende aspecten van het muzische perspectief oplichten en laat ik zien hoe daarin gaandeweg de onderzoeksvragen verschijnen.

Reis

Het is de ontmoeting met de ander, telkens weer de ontmoeting met de ander, het andere en vreemde, waarin een woord wordt gehoord, een beeld oplicht, een duw wordt gegeven, een ervaring opvlamt, een spiegel wordt getoond, de confrontatie wordt gezocht, een pad zichtbaar wordt of een onweerstaanbare uitnodiging wordt gedaan. Het is allemaal gekregen en ontvangen. Dat bleek toen ik mij wijdde aan het onderzoek van mijn professionele biografie om mijn praktijkkennis van het muzische in kaart te brengen. Stilzwijgend en onbewust was mijn aanname dat mijn werk allemaal eigen makelij zou zijn en dat ik de auteur van mijn professionele handelen was, zoals ik dat voor me zie bij de componist van een werk of de schrijver van een boek. Maar dat beeld dat ik in mijn opleiding gevormd heb gaat niet op. Dat wat ik koester als mijn fascinatie voor het muzische of mijn manier van werken blijkt, als ik terugkijk, zich juist te vormen in ontmoetingen met anderen die de weg wijzen. Ik word geraakt door die ontmoetingen, door de impulsen die ervan uitgaan en door het vuur en de inspiratie die daarin overspringen van mens tot mens. Op mijn beurt maak ik daar telkens wat van in mijn professionele handelen in de praktijk. Dat is een muzisch motief: geraakt worden en daar iets van maken. Maar ook in het werk dat uit de ontmoetingen voortkomt vind ik geen solistisch auteurschap terug zoals ik dat als kunstenaar ken. Er is altijd een 'we' waarin we, ik inclusief, samen opwerken. Ook dat is een muzisch motief: het groepje dat iets maakt. In dit hoofdstuk doe ik verslag van de reis door de verschillende professionele praktijken waar ik bij betrokken ben geraakt. Ik beschrijf de richtinggevende ontmoetingen

en ervaringen, de zowel verbindende als botsende wisselwerking met organisaties, en een aantal praktijksituaties waarin de verschillende groepen en groepjes, waar ik mee werk, bouwstenen voor het muzische perspectief in de praktijk ontwikkelen. Het hoofdstuk bestaat uit drie delen. In *vorming* gaat het over mijn vorming tot cellist en theatermaker. In *de straat op* worden vier professionele werkkringen in organisaties besproken. In *praktijkgericht onderzoek* krijgt mijn reis een focus op het praktijkgericht onderzoeken van professionele tegenkracht en het muzische perspectief.

I Vorming

Thuis

Het muzische als een vanzelfsprekende vorm van expressie is er voor mij altijd al geweest in de vorm van 'maken' en 'spelen'. Het ontwikkelde zich uit kinderspel. Er stond een piano op de kinderkamer. Ik haalde graag het mechanisme van de hamers uit de piano om de klanken van het binnenwerk te kunnen horen. Als er gasten waren, gingen mijn zusters en ik in feesttenu naar beneden en improviseerden vreemde en wilde sketches van zang en dans. We hielden pas op als we weer naar boven werden gejaagd. Welk instrument wil je leren spelen? De keuze mochten we thuis maken door 's ochtends bij het ontbijt naar klassieke muziek op de radio te luisteren en te zeggen wat we hoorden en wat we mooi vonden. Mijn keuze viel op de cello. Het hielp mee dat er eentje werkeloos aan de muur hing. Die had mijn moeder ooit gekocht om er op te gaan spelen als haar hobospel, dat ze als amateur in diverse orkestjes beoefende, te zwaar zou worden. Later, als ik als puber thuiskwam uit school, wachtte voor het improviseren de piano. Improviseren was op de piano makkelijker dan op de cello. Improviseren op de cello was snel vals. Daar moest ik op studeren om de toonladders een beetje op hun plaats te krijgen. Op de piano kon ik er vrijer op los bonken. Het werd een toevluchtsoord. Het opende een andere ruimte als antidotum tegen de schoolgang waar ik tegen opzag en waar ik het niet naar mijn zin had. Ik schudde werken op school

al spelend van me af. Bovendien waren mijn ouders inmiddels net gescheiden. Ik bevond me in termen van dit boek in scheiding en bij lange na niet in verbinding. Het muzische domein was een wereld waar het wél klopte, waar wél verbindingen waren. Door te improviseren leerde ik dat er eigenlijk altijd iets te verzinnen valt. Als ik me daar aan overgaf ontwikkelde de muziek zich vanzelf.⁷ De ervaring leerde mij bovendien dat ik weer aangesloten kon raken bij de omgeving. Door te spelen raakte ik weer deel van het grotere geheel, verbonden dus. Wat mij achteraf treft is dat het muzische moment van de opvoering zo sterk naar voren komt in het kind-zijn. De feesttenues die werden aangetrokken en de wilde sketches die voor de gasten werden opgevoerd: mijn eerste en altijd voortgaande leermeester is het verlangen naar de muzische beleving zelf. Dat verlangen dient zich telkens opnieuw aan en breekt door dat wat er gaande is heen om zich te manifesteren.

Het Conservatorium

De vraag of ik zou gaan studeren of naar het conservatorium zou gaan was makkelijk. In *geen* geval naar het conservatorium. Ik was bang dat ik dat vreemde en ongebaande gebied van het improviseren kwijt zou raken als ik echt in studie zou gaan, bang dat ik de muze van dat spel kwijt zou raken. Spelen was spelen. Waarom zou ik er werk van maken? Ik had nog een andere passie en dat was wiskunde. Mijn grootvader was docent wis- en natuurkunde en ook ik was er goed in. Van hem leerde ik de schoonheid van de abstracte ordening. Achteraf gezien wat wonderlijk, maar als ik een proefwerk had voorbereid maakte ik graag alle opgaven nog een keer. Dus als vanzelf ging ik wiskunde studeren. Maar dat viel niet mee. Mijn collegastudenten hadden meer belangstelling voor de computerkelder, dan voor elkaar. Ik kon het wel, maar aardde er niet. Ik kwam er niet in. Een beetje flauw gezegd, zat er voor mij te weinig muziek in. Muziek versus wiskunde, twee uitersten waar ik tussen heen en weer werd geslingerd. Ik ervoer een spagaat tussen het analytische onderscheiden van de wiskunde en het veel meer intuïtieve verbinden van de muziek. Dat die twee veel dichter bij elkaar liggen, ben ik veel later pas gaan ervaren. Interessant aan de

mythe van de muzen is dat daarin de wiskunde en de muziek juist zij aan zij gaan, en sterker nog: als één optreden. Ondanks alles zat er slechts een ding op: de wiskunde verlaten en naar het Conservatorium. “Gij die hier binnentreedt, laat alle zwaarigheid varen”. Dat stond, als een uitnodigend welkom, in het Latijn boven de deur van de school waar ik me meldde. Misschien viel het mee. Betrad ik toch de tempel der muzen?

Na drie jaar conservatorium komt dan het Tristanmoment. Soms komt het me voor alsof alles wat ik kan zeggen over de werking van het muzische in dat moment met Tristan Keuris besloten ligt. Het is niet alleen het moment waar ik dit boek mee begonnen ben, het is het moment waarop in mij de geest van waaruit dit boek geschreven is wakker wordt geschud. Tristan wijst mij daarin de weg. Laat ik nog even bij dat moment stilstaan om de werking ervan nader te benoemen. Door de partituur op de piano te zetten en het werk te spelen in plaats van netjes te bespreken word ik met een schok als het ware midden in de muziek zelf geslingerd. Ook door hoe Tristan het doet: raken wat hij raken kan en de partijen die hij niet kan spelen er rauw doorheen zingen. Daar tussendoor weer, zonder het spel te stoppen, verklaringen roepen waar het voor hem in die muziek om draait: wat hij voelt, beleeft en meemaakt en waarom het stuk zo geniaal en betekenisvol is. Hoor ik dit? Zie ik dat? Hier doet ie dit! Daar doet ie dat! Zo loopt de lijn om daar uit te komen! En dan nog een keer extra hard spelen om te laten zien dat het daar is waar het gebeurt en niet ergens anders. Ik ben sprakeloos. Letterlijk. Drie dagen later heb ik pas weer tekst. Keuris sleept mij in dat gebaar van een taal over de muziek en buiten de muziek, naar een taal **van** de muziek en **in** de muziek. Dit moment is een heel precieze uitbeelding van het motief van dit boek. De modus van het muzische eist zijn plaats op. Keuris doet een krachtige interventie in het formele verloop van een examen. Daarin zijn we gewoon geraakt theorie en praktijk uit elkaar te halen. Een theorie-examen is voornamelijk gericht op onderscheiden. Maar Tristan breekt daar doorheen. Zijn handelen noem ik muzisch omdat hij expressief uiting geeft aan wat hem geraakt heeft. Hij geeft vorm aan die inspi-

ratie en deelt dat met mij, op dat moment zijn betrokken publiek. Even is hij de muze van het vierde strijkkwartet van Bartók, het werk dat hij in dit geval letterlijk bezingt. En zo geeft hij het aan mij door. In plaats van analytisch onderscheiden wordt het *onderscheidend verbinden*. De lijn naar Bartók gaat leven, Tristan zelf komt in het spel en hij sleept mij mee in die verbinding zonder dat de verklaring en verheldering ook maar een moment stoppen. Met een schok brengt Tristan de verhouding tussen theorie en praktijk op spanning en schept hij nieuwe speelruimte. Dat openen van een eigen ruimte is een werking van de muzische beleving waar het gezegde “alsof er een wereld voor je open gaat” bij past. Dat is niet alleen maar bij wijze van spreken, het is de ervaring die optreedt.

Taal en muziek

In mijn examenjaar (1982) doe ik auditie bij de musicus/theatermaker Chaim Levano. Er wordt een improviserend strijker gevraagd voor een voorstelling ‘De symphonische lezing’. Friso Haverkamp maakt een libretto en Lodewijk de Boer helpt mee met regisseren. De Boer brengt veel dynamiek in de voorstelling. De acteurs gaan bloot en er zijn explosies en theaterrook: een grote sprong in een andere wereld voor mij als musicus. Ik ben de daaropvolgende zes jaar verbonden aan theatergezelschap Orkater en maak muziektheater in alle soorten en maten. De acteur Hans Dagelet, die ik hoogelijk bewonder, vraagt of ik hem wil regisseren. Hij geeft mij de vrije ruimte en het vertrouwen om mij al doende in het regisseren te bekwamen. Dat begint ermee dat ik moet zeggen wat ik goed en bruikbaar vind als hij improviseert. We schrijven teksten, maken toneelbeelden en beginnen aan de dramaturgie van het vertellen van verhalen te werken. De cello wordt een personage, een medespeler. We maken stukken die achteraf gezien allemaal over kunstenaarschap gaan, stukken die het kunstenaarschap onderzoeken. Mijn fascinatie in het maken van de voorstellingen met Orkater en Dagelet is de botsing/verbinding tussen taal en muziek. Hoe kunnen de taal van het theater, waar een analytisch begrijpen in meespeelt, en de muziek die veel directer en intuïtiever beleefd wordt met elkaar schakelen? Hoe kan die interdisciplinaire spanning constructief

tot een goed werk leiden? Dit theater-maken tussen disciplines ervaar ik als een belangrijke leerschool voor het thema *onderscheidend verbinden*. In het theater heeft elk personage een eigen verhaal dat moet passen in de grotere vertelling van het gezelschap. Elk individu moet scherp worden neergezet en draagt tegelijk bij aan het grote geheel. En dan de taal en de muziek: twee verschillende talen die gezamenlijk moeten klinken zonder ook maar iets in te leveren van hun afzonderlijke eigenheid. En dan de andere disciplines die langskomen om er een voorstelling van te maken: de ontwerpers van kleding, licht, geluid en decor.

Achteraf terugkijkend valt mij op dat ik van die hele gemeenschap van muziektheatermakers rondom Orkater met Dagelet voorop een hele verzameling bouwstenen krijg aangereikt die later in andere professionele contexten dan het theater hun plaats krijgen. Het gaat dan om bouwstenen als: weten hoe je moet oefenen, improviseren, regisseren, het casten van de juiste mensen in de juiste rollen, een artistieke interventie doen, heen en weer pendelen tussen de taal en de muziek, een maakproces doorlopen, bronnen gebruiken, scenario’s maken, dirigeren en zo verder. Toen ik deze manieren van werken destijds leerde kennen hoorden ze specifiek bij de discipline of soms zelfs bij het project waar ze voor bedoeld waren. Later leerde ik hun intrinsieke waarde en werking beter kennen, ook buiten de context. Daardoor ontstond het vermogen tot transfer, of zoals Richard Sennett (2008) het noemt: “het vermogen tot domeinverschuiving” (Sennett 2008: 148). Ik leerde (maar pas veel later) deze zelfde kwaliteiten ook aanwenden zonder cello in mijn handen of zonder voorstelling die op de planken moest komen. Maar eerst had ik nog een flinke weg af te leggen.

II Aan het werk in organisaties

In 1988 komt er een wending. De voorstellingen die we maken worden goed ontvangen. Maar ik ben ook nieuwsgierig naar wat ik met mijn achtergrond in de kunst nog meer kan. Ik stap van het podium af, de straat op. In dit tweede deel bespreek ik vier professionele

contexten waarin ik actief word, elk met hun eigen verwickelingen. Dat zijn de Rotterdamse Kunst Stichting, de NCRV, het Walter Maas Huis en de Projectorganisatie voor het Kunstvakonderwijs (POKON). Het thema dat telkens terugkeert is de spanning tussen wat professionals aan eigen handelingsruimte opeisen versus wat de organisatie, of het grotere systeem waarbinnen zij werkzaam zijn, aan beleid, structuur, macht en politiek inbrengt. In dat spanningsveld kom ook ik keer op keer in verschillende variaties en toonzettingen terecht.⁸

Cultuurbeleid en de stad.

De Rotterdamse Kunst Stichting (RKS) zoekt een stafmedewerker muziek. De advertentie komt bij toeval bij vrienden onder een kastje vandaan. Ik raak geïntrigeerd door de aanpak van die organisatie en waag mij aan een sollicitatie. Die brengt mij in contact met de toenmalige directeur Paul Noorman, van origine fysicus, later universiteitsbestuurder en directeur van het ruimteonderzoek in Nederland. En nu dus de directeur van de RKS. Hij wil een organisatie neerzetten met halve of liefst hele kunstenaars als stafmedewerkers. Die kunnen dan mooi het Rotterdamse kunstklimaat opschudden. Noorman wordt mijn grote leermeester gedurende vele jaren, ook als ik daar al lang weer weg ben. De ontmoeting met hem voelt als in de leer komen, op alle gebieden: intellectueel, strategisch, tactisch en menselijk. Want makkelijk is het niet. Mijn voorgangers op de post muziek zijn niet lang gebleven. Het is lastig werken. Want wat ben je? Ben je maker of werk je in een organisatie? De club heeft wel iets van een gezelschap in het theater, maar dan anders. We leveren niet zozeer performatief werk op, maar vormen een soort gideonsbende. Noorman zoekt met de RKS een provocatief spanningsveld op. Zelf maken en zelf organiseren in de kunst worden vermengd met een meer gedistantieerde beleidsadvisering aan de gemeente en de subsidiëring van instellingen en projecten. We moeten ons constant verantwoorden op het stadhuis. Waarom spelen we zelf mee? Waarom zijn we niet een beleidsorgaan op afstand? Dat spanningsveld raakt aan het thema tegenkracht en het vermogen tot *onderscheidend verbinden* om dat vorm te laten krijgen.

De RKS wil het knapste jongetje van de klas zijn. Kijk ons! Zo doe je dat! Het is onderscheiden in de zin van zichzelf onderscheiden en vol ambitie op het podium in het licht gaan staan. Tegelijkertijd vraagt de opgave die er ligt bij uitstek om verbinden. Want waar gaat het om? Om het versterken van het culturele klimaat in de stad. In het opzoeken en uithouden van die spanning zit een essentie. Daar zitten twee kanten aan. Het doet ertoe, er gebeurt wat en de vonken vliegen er vanaf. Maar er gaan ook dingen mis, het loopt soms in de soep en er zijn kritische spijtoptanten. Achteraf gezien zet Noorman een heel spannende organisatievorm neer waar makers en eigenzinnige professionals veel ruimte krijgen om zich te verhouden tot beleid en politiek. Noorman helpt mee die ruimte open te houden. Zijn aanpak getuigt volop van een verlangen naar tegenkracht en professionele eigenzinnigheid. Het interessante aan hem is dat hij dat doet in het hol van de leeuw. Hij gaat niet aan de zijlijn staan, maar er middenin. Later, na het tijdperk Noorman, wordt de boel aangeharkt. Beleid doet beleid en makers maken. Het vuur is er uit. Tijd voor mij om verder te gaan.

De omroep

In 1992 krijg ik vanuit de NCRV de vraag of ik wil solliciteren als eindredacteur muziek en cultuur bij NCRV-radio. Kan ik een impuls komen geven aan productie, uitzending en reflectie rond eigentijdse muziek? In het licht van dit boek is die rol van spreekbuis van de omroep een mooi voorbeeld van de muzische thematiek van tegenkracht door *onderscheidend verbinden*: een eigen stem verheffen, kritisch in het licht zetten, hoorbaar maken en zichtbaar maken. De publieke omroep is in die tijd nog op volle sterkte, met een maximale omroepbijdrage en substantiële reserves uit de verenigingsgelden. De begroting van mijn ambities wordt tot mijn steile verbazing dan ook per ommegaande goedgekeurd... Bij projectaanvragen bij OCW was ik gewend geraakt twee of drie keer minder te krijgen dan aangevraagd. Mijn aanvraagdredrag was daar op afgestemd. Het budget dat beschikbaar wordt gesteld, biedt prachtige mogelijkheden. Met een bevlogen groep collega radiomakers gaan we het medium gebruiken als stemverheffing voor kunstenaars. We geven

schrijf- en compositieopdrachten, ontwikkelen nieuwe radio dramatische vormen en halen internationale gasten naar Nederland. We vervullen onze muzische rol met verve. Op het gebied waar ik maker kan zijn gaat het prima. Dat ken ik. Dat is theatermaken, maar dan anders. De spanning treedt op omdat ik geacht word ook een leidinggevende positie in de organisatie te vervullen. Naast de plezierige werkplaats met collega-makers moet ik ook nog een grote hoeveelheid traditionele programma's aansturen: de orgelrubriek, muziek voor miljoenen, programma's over koren in Nederland enzovoort. Als organisatie worstelt de NCRV met mij als maker en ik als maker worstel op mijn beurt met mijn rol als leidinggevende. Ik ben overigens niet de enige in dat spanningsveld tussen de eigenwijze professionals, die programmamakers nu eenmaal zijn, en het beleid en de mores van de organisatie. Daarom schakelt de organisatie over op Resultaat Gericht Management en de daaraan opgehangen Resultaat Gerichte Afspraken. Het systeem is mooi, maar de uitwerking valt tegen. Het is van twee kanten moeilijk om het afvinken van lijstjes te overstijgen. Anders dan bij de RKS, waar de balans misschien iets teveel naar de makers doorsloeg, beleef ik een scherpe tegenstelling tussen de muzische maakprocessen in de radiokelder en het beleid en de regels van de organisatie op de eerste verdieping. Er is een grote afstand tussen wat makers maken en de formele en hiërarchische cultuur in de organisatie. Anders dan bij de RKS die zich vrij kon vechten van de gemeente, zit de NCRV in die periode gevangen in het bestel. Bij de NCRV, en ook breder bij de omroep, slaat wat mij betreft de balans door naar macht, structuur en organisatie. Dat speelt in de organisatie, maar ook daarbuiten. Tussen de omroepen, die ooit begonnen vanuit een "Hallo, hier Hilversum", is in de verzuiling een curieuze organisatiecultuur ontstaan. Eenmaal boven het niveau van programmamaker uitgestegen, is er de dans om de macht. Radio vier runnen als eenheid vraagt van omroepen zich te verbinden. Maar dat doen ze niet, omdat ze zich in alles wat ze doen voor hun leden moeten onderscheiden. Voor luisteraars is er geen verschil tussen een door de EO of de VARA uitgezonden symfonie van Beethoven. Maar voor omroepen en leden is de zendtijd, Beethoven of niet, cruciaal. De muzische praktijken van media,

die simpel gezegd bestaan uit 'bezingen wat ertoe doet', staan op gespannen voet met organisatiestructuren, politieke belangen en verzuilde overtuigingen als onderscheidingsmiddelen.

De muzieksector

Het Walter Maas Huis, het voormalige woon- en muziekhuis van de componist Julius Röntgen, heette vanaf de bouw in 1924 huize Gaudeamus [laten we ons verheugen]⁹. In het begin van de oorlog kwam de joods-Duitse familie Maas in het huis om er een pension te runnen. Walter Maas, een van de twee zonen, heeft in het huis en later ook op diverse andere plekken ondergedoken gezeten. Na zijn behouden terugkeer (1945) wil Maas als dank voor de ontvangen hulp en steun iets terugdoen. Hij doet dat door concerten in het huis te organiseren en nodigt jonge componisten uit. Al vrij snel krijgt het componistenhuis onder leiding van Maas internationale bekendheid als broedplaats van de avant-garde in de muziek. Namen die er klinken zijn onder anderen Peter Schat, Ton de Leeuw, Louis Andriessen, Karlheinz Stockhausen en Pierre Boulez. Ik leer Maas kennen in 1988 via Paul Noorman en de Rotterdamse Kunst Stichting. Maas loopt weliswaar tegen de 80, maar is op zijn eigen indringende wijze nog steeds aan de RKS verbonden als algemeen adviseur. Vanuit de projecten met jonge internationale componisten die we in Rotterdam organiseren zoek ik nader contact met hem. Kunnen we het huis bezoeken? Voor de jonge componisten is het historische grond. Dat bezoek leidt later tot een beslissende wending in mijn werk. Frans de Ruiter¹⁰, destijds directeur van het Koninklijk Conservatorium en een sleutelfiguur in de muzieksector, benadert mij vanuit het huis waar hij bestuurlijk aan verbonden is, met het idee om van het componistenhuis een ontmoetingsplaats voor de muzieksector te maken. Of ik daar wat in zie? Ik vertrouw op het visionaire strategische inzicht van de Ruiter en waag de stap. Vanaf 1992 maken we, Noorman doet vanaf dat moment ook mee in het bestuur, van 'Huize Gaudeamus', een spreekwoordelijk 'hutje op de hei' voor de kunstsector. Naast mijn werk voor de NRCV neem ik een dag in de week om dit initiatief te ontwikkelen. Met een beetje structurele steun van de rijksoverheid krijg het WMH

vanaf 1996 de opdracht om verbindingen te maken in de versnipperde muzieksector. De productiedruk op instellingen is groot, er is tijd noch ruimte voor reflectie. De initiatieven schieten alle kanten op en er is een hoop onderling gedoe. De organisatiegraad van de sector is zwak. Dat valt de sector misschien niet echt aan te rekenen want de aandacht is gericht op maken en spelen en niet op werken in organisaties. Als er al georganiseerd wordt, dan moet dat dienstbaar zijn aan het maken. De artistieke worden door organisatoren vrijgespeeld om zoveel mogelijk autonoom te kunnen maken. Bovendien is er door het subsidiebeleid van 'duizend bloemen laten bloeien' een wolk kleinschalige initiatieven ontstaan, die allemaal in onderlinge concurrentie verkeren om de aandacht van het ministerie te trekken. Het Walter Maas Huis raakt bij alle soorten muziek betrokken en organiseert studiedagen, expertmeetings en adviestrajecten. Alle muziekgenres hebben een eigen sectorinstituutje. Het lukt maar niet om ze in de sector zelf onder één paraplu te krijgen. De componisten, van oudsher verenigd in het Genootschap van Nederlandse Componisten, spatten in geruzie over kwaliteit in twee delen uiteen. In de jazz zijn er verschillende kleine instellingen en is er onenigheid tussen de vrijen en de modalen. Er zijn allerlei soorten podia die zich in ketens willen verenigen om herkenbaar te worden en hun stem te verheffen. De Vereniging voor Actuele Muziek Podia noemt zich VAMP. De VIP is voor de improvisatiepodia. De VNP voor de poppodia. En dan zijn er nog ketens van kerken en kamermuziekverenigingen. En de ensembles beginnen de VNME. En dan zijn er nog de bonden, de BIM voor de jazz, de NTB en de KNTV voor toonkunstenaars. Een tsunami van belangenverenigingen in een onderlinge strijd om profilering en stemverheffing. Er heerst verregaande verdeeldheid. Ook bij grotere organisaties is het, net als bij de omroepen, moeilijk om tot verbinding en samenwerking te komen. In 1996 organiseer ik samen met Noorman een debat met de conservatoria. Hoe kunnen twaalf conservatoria de slechts zes beschikbaar gestelde tweede fase-opleidingen verdelen? We kijken naar het begrip 'concurrerende collegialiteit' waar ook de Vereniging van Samenwerkende Universiteiten (VSNU) mee worstelt: elkaars concurrent zijn, maar elkaar ook nodig hebben

om de branche stevig te laten zijn. Concurrerende collegialiteit laat zich in de termen van dit boek lezen als *onderscheidend verbinden*. Daarin schuilt potentiële tegenkracht om de dwingelandij van het competitie-model te weerstaan. Maar dat is ook waar de muzieksector organisatorisch niet in slaagt. Het Walter Maas Huis raakt bij al die dossiers betrokken in allerlei rollen: als projectleider, als adviseur en als dagvoorzitter/gespreksleider. Er worden verbindende stukken geschreven, en studiedagen ontworpen. Een groot deel van het discours in de sector wordt in die tijd door het WMH georganiseerd, maar het resultaat valt tegen. Wat verbindingen in de sector betreft komen we niet veel verder. Wat doen de makers, de artistieke professionals? Die maken hun werken. Ze spelen. Die zie je niet. Daaromheen is er een groeiend en goedbedoelend leger van zakelijk directeuren, marketing- en educatiemedewerkers dat er in de sector het beste van probeert te maken. Maar de eigenlijke macht en invloed ligt toch bij de artistieke professionals, de componisten, de musici, de docenten aan het kunstvakonderwijs. Ook hier is er, net als eerder bij de NCRV, een grote afstand tussen het muzische maken en het professionele organiseren. Daar zit een gat tussen. Vervulde het Walter Maas Huis in dat veld als verbindende factor nu een muzische rol? Ja en nee. Goed dat er een muzische plek was om naartoe te gaan, om het werk even te laten voor wat het was. Goed om verbindingen te zoeken en te leggen, en de maatschappelijke betekenis van de kunsten verder aan te wakkeren. Maar muzisch gesproken mist het in die fase de verbinding met de makers. Het Walter Maas Huis blijft in die eerste periode van ontwikkeling toch een beetje een beleidshuis.

Kunstvakonderwijs

"Misschien is het een idee om Peter Renshaw te ontmoeten? Jullie hebben elkaar wat te zeggen. Je zou zijn ideeën moeten horen. En hij die van jou." Die suggestie krijg ik van verschillende kanten als ik in 1998 vanuit het Walter Maas Huis betrokken raak bij de herstructurering van het Kunstvakonderwijs. Ik ontmoet Renshaw tijdens een internationaal congres voor kunstvakonderwijs in Finland. We eten 's avonds samen. Vuurwerk. Een ontmoeting die doorwerkt.

Renshaw, van origine filosoof, is verbonden aan de Guildhall School of Music & Drama¹¹. Vanuit de afdeling *research and development* werkt hij op een onconventionele manier aan innovatie en onderwijsontwikkeling. Waar hij komt breekt hij benauwde hokjes open. Zijn kracht is zijn gepassioneerde en directe kritiek. Als inspirator spreekt hij vele jaren achter elkaar de conferenties van het kunstvakonderwijs toe met een *wake up call*.¹² De wereld om ons heen is hevig in beroering en verandering. Het Kunstvakonderwijs staat erbij en kijkt ernaar, stelt Renshaw. Het heeft zich institutioneel en door verregaande specialisatie klemgezet, de ramen gesloten en zichzelf gemarginaliseerd. Het is volgens Renshaw noodzakelijk dat het zich opnieuw engageert: intern door het versterken van de verbindingen tussen docenten, en tussen verschillende kunstdisciplines. Extern door het verdiepen en herwaarderen van verbindingen met stakeholders en de positionering in het grotere maatschappelijke veld. In het hart daarvan staan drie C's: Connect, Conversation en Context. Dat is het pleidooi van Renshaw.

Connecting Conversations scheppen nieuwe contexten en *the changing voice of the artist*, zoals de ondertitel luidt, kan daarbij de leidraad zijn. De kunstenaar wil wel en kan wel, maar de vastgelopen organisaties houden hem gevangen. Ook als Renshaw niet op de zeepkist staat, 's avonds tijdens onze ontmoeting, gaat zijn bevlogen en geëngageerde bijdrage volop voort. De analyse van de punten waarop het wringt wordt doorgezet. Het probleem is dat we in het kunstvakonderwijs superspecialisten opleiden. Zo goed mogelijk spelen, dat is voor bijvoorbeeld musici de maat. Spelen dreigt een op zichzelf staande bezigheid te worden, die zich loszingt van de samenleving. Het schort aan maatschappelijke zichtbaarheid, aan *public value*. Hoewel Renshaw het kunstvakonderwijs als organisatie overdag ter verantwoording roept, is er later op de avond ook de twijfel of het van binnenuit wel kan. Kan die *changing voice of the artist* in de organisatie van kunstvakonderwijs wel voldoende hoorbaar worden, wel voldoende impact krijgen? Er is weinig verbinding tussen het muzische spel en het deel hebben aan de organisatie. Dat zijn gescheiden werelden. Deze ontmoeting met Renshaw spreekt mij letterlijk aan. Opnieuw verschijnt er in de persoon van Renshaw

een leermeester op mijn pad. De ontmoeting met hem heeft grote impact op mijn denken. Het is voor mij een eerste systematische reflectie rond de spanning tussen onderscheiden en verbinden in relatie tot organisatie. Renshaw en zijn denktrant helpen mij om mijn eerdere ervaringen te duiden. Het conceptuele idee van *Connecting Conversations* is, hoewel op dat moment nog tamelijk abstract, een wenkend perspectief. Renshaw laat mij zien dat het in de kern allemaal om waarden draait. Bovendien aarzelt hij niet, net als eerder Noorman en de Ruiter, om mij bijna als een regisseur op een spoor te zetten. Hij vindt dat ik in deze richting iets te doen heb en dat laat hij mij weten ook!

Mijn ontmoeting met Renshaw (1998) loopt parallel aan een groot project waar ik als adviseur vanuit het Walter Maas Huis aan meewerk. Het gaat om een plan voor de herstructurering van het kunstvakonderwijs in Nederland waar we met een interdisciplinair team aan werken. (van Heusden e.a. (red.) 1999).¹³ Over de vraag of de gedroomde omslag wel in organisaties te realiseren valt ben ik op dat moment minder pessimistisch dan Renshaw. Omdat we in deze opdracht aan de tekentafel staan hopen we dat we voorwaarden kunnen scheppen om die verbindingen enerzijds in de eigen organisaties en anderzijds met de buitenwereld te versterken.

Wat is er aan de hand, wat speelt er? Waar werken we aan met de Projectorganisatie voor de Herstructurering van het Kunstvakonderwijs? Het Kunstvakonderwijs houdt geen gelijke tred met de tijdgeest en met de snel veranderende samenleving. Er is een gat tussen opleiding en praktijk, en een gebrek aan samenhang en afstemming in het opleidingsaanbod. Wat moet de jonge professional nu kennen en kunnen als hij of zij van de opleiding komt? Wat is kwaliteit? Wat is het beroepsperspectief? Steeds meer vragen waarop niet 'vanzelf' een antwoord komt. Het vraagstuk van het kunstvakonderwijs vertoont alle kenmerken van een *wicked problem*.¹⁴ Er is een krachtige impuls nodig. Het wordt groot aangepakt. De voormalig directeur Kunsten (tot 1997) van het ministerie van OCW, Stevijn van Heusden, gaat zelf leidinggeven aan een projectorganisatie met de veelzeggende afkorting POKON (Project Organisatie Kunstvak Onderwijs Nederland). Op dat moment leeft politiek gezien nog volop de

ambitie om de cultuursector en het kunstvakonderwijs vanuit de overheid te structureren. Spreiding over het land en brede toegankelijkheid voor ieder die wil, zijn de waarden die worden nagestreefd.

Beroep? Kunstenaar! (van Heusden e.a. (red.) 1999), dat is de titel van de eindrapportage die de Projectorganisatie maakt als advies aan het ministerie van OCW. De titel thematiseert de spanning tussen de vrijheid en verbeelding van de kunst en het aanspreekbaar zijn op het uitoefenen van een beroep. *Beroep? Kunstenaar!* is ook bedoeld als een oproep om te komen tot een branchestrategie over de grenzen van disciplines heen. Kunstenaars, sta voor je zaak! De titel adresseert de professionals die het moeten gaan doen en zegt dat het om hen draait en op hen aankomt. Wat levert de Projectorganisatie? Het wordt een masterplan voor de herstructurering: een complete doos vol profielen, trendanalyses, arbeidsmarktonderzoek, modellen voor selectie, kwaliteit, toetsing, samenhang, clustering etc. etc. Alles zit erin: van de specifieke startkwalificaties tot en met een landelijke procesgang van geleidelijke herstructurering. En alles is in onderlinge samenhang en door het veld besproken en gedragen. Wat een operatie! Het enige dat nu nog moet gebeuren is de uitvoering. We presenteren de resultaten aan de opdrachtgevers: staatssecretaris Rick van der Ploeg (PvdA) en het ministerie van OCW. “Integraal doorsturen naar de Tweede Kamer”, dat is onze aanbeveling in het begeleidend schrijven... Maar dat is niet wat er gebeurt. Er ontstaat helemaal op het eind, met de finish in zicht, toch nog gedoe. Het ministerie van OCW heeft zelf ook een paar ideeën en maakt liever een mix van de eigen plannen met die van de Projectorganisatie. Hoe kan dat nu? Uitgerekend trammelant met de opdrachtgever, het departement van OCW. Hoe is dit mogelijk? De hele projectorganisatie is voortgekomen uit het departement. Hebben we ons te ver losgezongen? Wordt er toch gelobbyd om het project onderuit te halen? Zijn de krachten om sommige dingen bij het oude te houden dan toch te groot? De precieze toedracht is, in het welles-nietes dat tussen de Projectorganisatie en van der Ploeg volgt, nooit helemaal duidelijk geworden. Hoe het ook zij, de kolosale operatie, *het* masterplan in zijn integrale samenhang, *het* mo-

mentum om als Kunstvakonderwijs gezamenlijk een stap te zetten, sneeft. Het belandt, zoals veel adviezen en rapporten, uiteindelijk in de spreekwoordelijke la.

Alle betrokkenen ervaren dit echec van het plan als uiterst pijnlijk en confronterend. Er gaat veel geld, energie, denkkracht, kwaliteit en inspiratie verloren. Dat is maatschappelijk lastig te verantwoorden. Het roept ook professionele vragen op. Wat is de duurzaamheid van onze eigen professionele bijdrage als er na jaren van inspanning welbeschouwd geen resultaat is? Wat is de *public value* daarvan? Hoe kan het anders?

Mijn reis is inmiddels vier halteplaatsen verder: de RKS, de NCRV, het WMH en de Projectorganisatie Kunstvakonderwijs. In verschillende variaties komt telkens de spanning tussen professionele eigenzinnigheid van professionals, mijzelf inclusief, versus belangen als structuur, macht en politiek van organisatie naar voren. Hoe daar mee om te gaan? Persoonlijk merk ik bovendien dat mijn kunstenaarschap dat aanvankelijk voedend en inspirerend doorwerkte gaandeweg wat is weggezakt. Waar is mijn eigen *voice of the artist* gebleven, zoals Renshaw dat noemde?

III Praktijkgericht onderzoek

*Lectoraat docent van de 21^e eeuw*⁵

Vanaf 2005 raak ik betrokken bij het lectoraat docent van de 21^e eeuw bij het Koninklijk Conservatorium in Den Haag. Aanvankelijk als adviseur en in de periode 2007-2011 als lector. Opnieuw is het Frans de Ruiter die mij daarin de weg wijst. Er moet meer aandacht komen voor de professionals die het eigenlijke werk doen: de docenten. Dat is de opdracht van het lectoraat. In plaats van docenten te bestoken met nieuwe eisen die een veranderende beroepspraktijk zou stellen is de gedachte dat we meer van binnenuit gaan kijken naar wat er in de lessen precies gebeurt. We gaan op zoek naar stilzwijgende kennis en brengen docenten met vergelijkbare fascinaties met elkaar in contact. Er komt een schat aan praktijken naar boven. Sleutelfiguren onder de docenten raken betrokken bij thema's als improviseren voor klassieke musici, hoe te oefenen, gezondheid

en welzijn in de muziekstudie, muzikeducatie en kunstenaar in de samenleving. In het verlengde van Renshaws opmerkingen over *the voice of the artist* stellen we met de onderzoeksgroep het begrip *artistry* (kunstenaarschap) centraal. Welke rol speelt het kunstenaarschap in het docentschap? Die vraag prikkelt. Want als er al over docentschap wordt gesproken gaat het meestal over pedagogiek en didactiek. De gewoonte, ook in hoe een curriculum wordt opgebouwd, is om het kunstenaarschap een aparte plek te geven. Dat is de speciale ruimte van het hoofdvak. Daar komen dan vervolgens steeds meer aanvullende eisen omheen te staan zoals docentschap, ondernemerschap en communicatieve vaardigheden. De gedachte achter het lectoraat is om dat kunstenaarschap niet te isoleren in het hoofdvak maar juist te integreren en door te trekken in het geheel. Kunstenaarschap houdt niet op als je de cello weer in zijn koffer stopt. De muzische kwaliteiten van het kunstenaarschap geven óók kleur en betekenis aan het docentschap, óók aan het ondernemerschap en óók aan alle andere beroepsmatige activiteiten. We dagen docenten uit om niet alleen kunst te maken en kunst over te dragen, maar ook om hun muzische rol in het maatschappelijke verkeer sterker te maken.

De inspiratiebron voor deze benadering ontspringt in de ontmoeting met Helena Gaunt in 2004.¹⁶ Op een conferentie voor conservatorium directeuren in Oviedo spreken we onze verbazing uit dat er in een gezelschap van tweehonderd vergaderende musici dagen achter elkaar geen noot tot klinken komt. Waar is de *artistry* in het directeurschap gebleven? De afspraak die we maken is om op de volgende conferentie ruimte te maken om te spelen. Als we dat tenslotte een jaar of twee later ook werkelijk doen voelt dat alsof het Tristanmoment waarmee ik het boek ben begonnen zich in al zijn hevigheid herhaalt. Het toelaten van de levende muziek in de context van de conferentie heeft een grote impact. Alsof we ons terplekke herinneren dat we mensen van vlees en bloed zijn, dat er gevoelens zijn, dat we niet alles weten, dat er vervoering is en dat we ergens door gedreven worden. Al die menselijke aspecten en waarden staan ineens ‘aan’ en mogen meedoen. Vanuit dat moment, die muzikale ontmoeting, ontstaat tussen Helena Gaunt en

mij een nauwe en productieve samenwerking die nog steeds voortduurt.

Het leidende inzicht dat ons voortdrijft is dat spel niet alleen op de repetitie en in de concertzaal thuishoort maar ook deel kan uitmaken van hoe we werken, vergaderen, confereren, lesgeven en ondernemen. We doen een onderzoeksproject over de analogieën tussen improviseren in de muziek en ‘het gesprek’¹⁷, presenteren papers op conferenties waarin we ook spelen (*paperperformances*) en beginnen met een aantal internationale bondgenoten een initiatief dat we *the Innovative Conservatoire* (ICON)¹⁸ noemen. Dat richt zich op het versterken van de muzische aspecten van het docentschap. ICON groeit stap voor stap uit. Na een eerste pilot in 2007 met zes conservatoria volgt een drietal seminars met twaalf deelnemende instituten. Inmiddels zijn er vanaf 2012 zo’n achtentwintig Europese en enkele Australische conservatoria die docenten sturen naar de tweemaal per jaar plaatsvindende seminars en worden er, op bescheiden schaal, *in-company* projecten gedaan. Het zijn seminars met een heel eigen manier van werken, kennisdelen en ontwikkelen. We vragen de docenten altijd om hun instrumenten mee te nemen. Er wordt op de seminars ook gespeeld. Aanvankelijk nog als *intermezzo*, maar later steeds meer geïntegreerd in manieren van werken die pendelen tussen spreken en spelen. Het wordt een rijk laboratorium, een collectief gedeelde werkplaats voor het ontwikkelen en testen van een heel repertoire aan nieuwe, muzische vormen van werken. Een belangrijk deel van de later in dit boek voorkomende muzische vormen, zoals het werken met bronnen, de narratieve reflectie en de theatrale dialoog, komen allemaal uit deze werkplaats voort of hebben hierin volop kunnen proefdraaien voordat we ze ook in andere trajecten in gebruik zijn gaan nemen. Een belangrijk element is dat de conservatoria die hun docenten naar de seminars sturen minimaal vijf jaar moeten meedoen en één *keyplayer* moeten aanwijzen. De *keyplayer* neemt telkens wisselende docenten mee. Zo ontstaat door roulatie in de loop van vijf jaar een muzische kring van docenten per instituut. Daarmee ontstaat in de instituten gaandeweg een kritische massa die het verschil kan gaan maken.¹⁹

Academia Vitae

De uitdaging die Renshaw stelt met *Connecting Conversations* ligt niet alleen op het bord van de kunst en het kunstvakonderwijs. De beoogde versterking van de verbinding tussen de kunst en de samenleving is tweeledig. Gretig ga ik daarom in op een uitnodiging van de cultureel econoom Arjo Klamer.²⁰ Hij vraagt of ik, naast mijn werk in het lectoraat, mee wil werken aan de opbouw van de *Academia Vitae* in Deventer. De *Academia Vitae* werft deelnemers die in sleutelposities werken in het bedrijfsleven en in maatschappelijke instellingen. Vrijwel zonder uitzondering zijn het professionals die de vraag naar verdieping voor zowel henzelf als het werk belangrijk vinden. Ze willen hun moreel kompas verder ontwikkelen. Ze voelen zich ook individueel aanspreekbaar op grotere maatschappelijke thema's. De deelnemers doorlopen in groepen van vijftien een programma van vier modules van elk drie dagen. Originele bronnen uit de filosofie en de kunst worden behandeld onder leiding van vooraanstaande gastdocenten. Deelnemers doen vanuit een persoonlijke onderzoeksvraag in relatie tot hun werk mee aan het intensieve programma. Aan het slot presenteren ze elkaar de geschreven papers. Het grondplan van *de Academia Vitae* is gebaseerd op de *liberal arts* benadering. Van Arjo Klamer leer ik hoe hij telkens opnieuw het gesprek aangaat en morele dilemma's waar we in leven en werk mee te maken hebben op tafel krijgt. Hij laat mij zien hoe belangrijk het is de oorspronkelijke bronnen, de *core texts* in de filosofie te lezen. Wat Tristan doet met de muziek, doet Arjo met de filosofie: er niet alleen over praten maar 'er in gaan'. Klamer en ik ontwerpen de programma's en modereren de groepen samen. Zijn inbreng focust op de wetenschap, de mijne op het muzische domein. Er is veel ruimte om te experimenteren en te exploreren in dit project dat als onderzoek gestalte krijgt door het te doen. Klamer brengt mij in contact met het werk van Alasdair MacIntyre. Dat fascineert mij door het grote verhaal over 'de mens als verteller' dat erin besloten ligt en door de ontdekking dat gedeelde waarden tussen mensen niet alleen bestaan op grond van afspraken, maar zoals in de deugdethiek beschreven, ontstaan vanuit het 'doen' van praktijken en het delen van verhalen.

Een kort voorbeeld illustreert hoe de verkenning van de filosofie en het muzische praktijkontwerp bij mij op elkaar inwerken. Te gast is Deirdre McCloskey²¹. We werken aan haar boek over de *virtues*. Haar werk raakt aan het werk van Alasdair MacIntyre. Beiden herkennen de deugdethiek van Aristoteles. Mijn muzische reflectie op de sessie met McCloskey bouw ik op uit een beeld uit het werk van MacIntyre (1984) waarin hij zegt dat er van de oorspronkelijke samenhang in moraliteit nog slechts fragmenten en brokstukken over zijn. In de zaal naast de zaal van het gesprek leg ik een in honderd stukken uit elkaar gevallen viool op de grond. Iedere deelnemer kiest een deugd uit het lijstje met deugden die door McCloskey behandeld zijn. "Kies bij jouw gekozen deugd een fragment van de viool dat er bij past en ga ergens in de ruimte staan", vraag ik van de deelnemers. De een pakt de krul, een ander de kam, weer een ander een snaar. "Bedenk vervolgens een kort statement dat jouw persoonlijke beleving van die deugd en het vioolfragment in jouw handen verbindt." In die door de ruimte gespreide setting voeren we de statements uit en speel ik een improvisatie op het geheel. Zo maken we met elkaar een korte muzische opvoering van de behandelde filosofie. Daarna bespreken we de ervaringen en de uitkomsten. Wat deed dit werk? Wat werd er ervaren en wat kwam er aan het licht? We maken, wat ik noem, een theatrale gespreksvorm. Het gesprek met McCloskey gaat door, maar door de muzische opvoering komt er iets extra's bij. De deelnemers stappen in het spel. Hun persoonlijke stem wordt sterker doordat ze een deugd en een object in handen hebben. Daar staan ze voor. Iedereen zit in hetzelfde schuitje. Beurtelings zijn wij elkaars publiek. Deze korte muzische opvoering versterkt zowel de gemeenschappelijkheid als de individuele articulatie van de afzonderlijke stemmen. De zeggingskracht van het werk tilt ons boven onszelf uit en geeft zowel de individuen als het gezelschap als geheel tegenkracht. Daar te staan en dit te doen geeft een sterk gevoel van ruimte om te handelen. Met dit type werk op het snijvlak van cultuurfilosofie en praktisch gespreksontwerp wil ik verder.

Connecting Conversations

Uit een samenwerking tussen de ministeries van Economische Zaken en OCW komt van 2006-2008 een tender voor de cultuursector voort: de *Creative Challenge Call*. De uitdaging is om nieuwe duurzame netwerken tussen kunst en bedrijfsleven te ontwikkelen. In nauwe samenwerking met HR en MD collega's bij De Nederlandsche Bank en PricewaterhouseCoopers dienen we vanuit het lectoraat bij het Koninklijke Conservatorium en het Walter Maas Huis een aanvraag in. Het project wordt gehonoreerd. De samenwerkende partners stellen een projectteam samen om een reeks van tien verschillende dagen te realiseren en er wordt een website ontwikkeld met een social media structuur om de duurzame opbouw van het netwerk te ondersteunen. In dit project krijgt de muzische benadering als werkwijze steeds meer vorm. Het citaatgesprek, dat bij uitstek gaat over het aanwakkeren van het vermogen tot *onderscheidend verbinden* wordt ontwikkeld.²² 'De kunst van de nieuwe professional', komt centraal te staan. Het verschil in de benadering van professionals in het kunstvakonderwijs en de professionals uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties wordt steeds kleiner. Die laatste spelen misschien geen instrument of zijn misschien niet zelf actief op een kunstzinnige manier, maar de muzische kwaliteiten van vertellen, spelen, maken en delen zijn in het professionele handelen net zozeer aan de orde als bij de professionals in de kunst. Dat is de ontdekking van het project: 'de kunst van de nieuwe professional'. De opzet daarvan is niet alleen gericht aan het adres van de kunstvakdocent maar kan, zoals door Renshaw met *Connecting Conversations* al was voorspeld, ook professionals in andere vakgebieden bereiken. De werkwijze die in dit project begonnen wordt, zetten we steeds verder en breder uit. Van Hans Zwarts en John Elfers, destijds bestuurlijk aan het Walter Maas Huis verbonden en als *partners in crime* bijna dagelijks over de vloer, leren we op aanstekelijke wijze om kringen te maken en niet alles bij onszelf te houden. Hun netwerken worden aangeboord en ingezet om het concept op een grotere schaal verder uit te zetten. Met *Connecting Conversations* als leidend principe wordt het Walter Maas Huis gevraagd in diverse projecten en programma's van onder meer de Baak, adviesbureau

AEF, Stichting Kennisland in een project voor Young Professionals, Twynstra Gudde met werk voor onder andere de politie, NS-opleidingen in een verandertraject, Amsterdam Bright City, het Holland Festival, Universiteit voor Humanistiek, het landelijke Forum voor Lectoren, de Vrede van Utrecht, Gemeente Apeldoorn, advocatenkantoor CMS, Radio Kootwijk-Staatsbosbeheer en Hogeschool voor de Kunsten ArtEZ, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de Rijksprojectacademie van Rijkswaterstaat en Topclass, een opleiding van de Erasmus Universiteit voor managers in de zorg.

In elke nieuwe reeks *Connecting Conversations* ga ik een ontmoeting aan met een collega moderator/trainer die niet uit de kunst komt. Samen leiden we de sessies. Muzische activiteiten *in* en *als* gesprek en de werking van het muzische worden zo inzet van meer systematische reflectie op het snijvlak van kunst en begeleidingskunde. De taal van maakprocessen in de kunst ontmoet de talen rondom leerprocessen en het begeleiden van mensen in hun persoonlijke vorming, in organisatieontwikkeling en in sociale innovatie. Het concept groeit en wordt mede gedragen door een kleurrijk gezelschap en door intense, bevlogen en ook vaak confronterende ontmoetingen. Er staat iets op het spel en dat is voelbaar. Marjolein van Ruiten komt vanuit het Walter Maas Huis met het, naar later zal blijken, lumineuze idee een aanvraag in te dienen. Saar Frieling is de projectleider die de confrontatie tussen verdiepende en filosofische teksten enerzijds en de tastbare fysieke inbreng van kunst en kunstenaars anderzijds in het concept steeds verder uitdaagt.²³ Het centrale idee om met citaten als inspiratiebronnen te werken komt van Bert Mulder²⁴. Van Bert leer ik de overtuiging te vertrouwen dat het verbindende gesprek er echt toe doet en dat deze manier van werken de toekomst heeft. De nadruk op de spelende mens als leidraad voor mensgerichte professionele ontwikkeling komt van Gerard Wijers²⁵. Al helemaal in het begin van het onderzoek herkent hij de fundamenteel verbindende werking van het werk opvoeren als spel. Mieke Moor levert een onderzoekende bijdrage aan het muzische werken vanuit de filosofie. Zij werkt op dat moment (2009) aan haar dissertatie *Tussen de regels, een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*²⁶. Een tijdlang gaat ons onderzoek gelijk op

door de dialoog die we voeren naar aanleiding van het gezamenlijk leiden van *Connecting Conversations*. De noties over aard en betekenis van vakmanschap en ambachtelijk werken vinden hier hun oorsprong. Moor brengt bovendien de contemplatieve dialoog²⁷ mee als een nieuwe gespreksvorm in het groeiende repertoire. Met Manon Ruijters²⁸ komt het muzische in een perspectief te staan dat op leren is gericht. We werken een tijdlang samen in lezingen, workshops en trainingen waar zij mij in meeneemt. De ontmoeting is intens, meeslepend en ook koortsachtig door de vele inzichten die over elkaar heen buitelen en de opwinding die dat teweegbrengt. Het sleutelbegrip ‘distantie’ voor de werking van het muzische in leren en persoonlijke vorming wordt hier geboren vanuit gezamenlijke lezing van het werk van Theo de Boer, in het bijzonder het deel over verlangen, distantie en inzicht in ‘Pleidooi voor interpretatie’ (1997). Het muzische als begrip vindt zijn weg in haar lectorale rede ‘In bloei trekken’ (2011) bij de start van het lectoraat ‘Ecologie van het Leren’ aan de Stoas Vilentum Hogeschool in Wageningen. Met Hans Vermaak, organisatieveranderaar, ook al met een Twynstra Gudde achtergrond, onderzoek ik het spelbegrip in organisatieverandering in het kader van een gezamenlijke paper voor de conferentie *Exploring the Professional Identity of Management Consultants* aan de VU in Amsterdam.²⁹ Tijdens de presentatie worden we getroffen door de grote impact dat een klein stukje live uitgevoerd cellospel heeft op de deelnemers. Daardoor laten we ter plekke ons uiterst gedetailleerde draaiboek los en geven ons over aan vrije vormen van spel en improvisatie. Die gebeurtenis leidt achteraf tot een op het scherpst van de snede onderzoekende briefwisseling van wel tienduizend woorden over de betekenis van spel. Daar waar Vermaak in *Plezier beleven aan taaië vraagstukken*³⁰ (2009) spreekt over het belang van ambachtelijke speelsheid, breek ik een lans voor de ambachtelijkheid van het spel in het professionele handelen. Helene Wüst bestuurder in de zorg³¹ werkt met mij mee op. Van haar leer ik intuïtie, associatie en literaire bronnen gebruiken in de interventies die ik doe. De context waarin we samenwerken is de in haar werk telkens terugkerende casus van het veranderen van een organisatie vanuit leiderschap. We vertalen ideeën naar praktijk omdat we van

uit nieuwsgierigheid eens willen kijken of het werkt. Met Daan Andriessen³² ben ik vier jaar lid van het presidium voor praktijkgericht onderzoek, de landelijke club van lectoren. Samen maken we een traject voor lectoren over het begeleiden van onderzoekers waarin ik de *Connecting Conversations* en de muzische kant inbreng en Andriessen de methoden van onderzoek. Van Andriessen leer ik de methodologische eigenheid te herkennen van onderzoek dat de weg van een maakproces in de kunst volgt. Elisabeth Bogaard³³ tenslotte laat mij de psychologische en spirituele dimensie van het muzische zien. Zij legt daarbij de nadruk op het vermogen van de kunst om niet alleen een vrolijk zang- en dansgezicht te laten zien maar ook de angst, het tragische en het mislukken expressief te belichamen.

Je leert echter het meest in het contact met de deelnemer. De trajecten worden in heel verschillende contexten uitgevoerd. We werken met advocaten, ingenieurs, professionals in de zorg, aanstaand politiecommissarissen, artsen, docenten enz. Zo wordt iets zichtbaar van de actuele dynamiek in organisaties waarin ik de noodzaak en het verlangen tot tegenkracht en professionele eigenzinnigheid herken. Of de impuls tot verandering nu door organisaties of door professionals wordt ingezet, het belang van zin en betekenis in en door het werk neemt toe. Van wat het werk persoonlijk opbrengt tot wat het bijdraagt aan *public value*. Ik geef drie korte voorbeelden:

Advocaten. Het advocatenkantoor CMS wil de eigen maatschappelijke betrokkenheid vergroten. Als je als advocaat alleen maar gevraagd blijft worden voor precies die afgestemde dienst waar je de gespecialiseerde kennis voor in huis hebt, is dat riskant. Is de business van vandaag ook nog de business van morgen ten tijde van crisis en maatschappelijke verandering? Het kantoor voelt de noodzaak om nieuwe wegen in te slaan en nieuwe verbindingen aan te gaan zonder dat het rendement op voorhand duidelijk is. Er worden zeven thema’s geagendeerd om maatschappelijke kringen te gaan maken. Medewerkers worden, naast hun gespecialiseerde *businessunit*, voor een klein stukje van hun tijd ingedeeld bij een van de kringen. De thema’s gaan onder andere over zorg, cultuur, innovatiekracht, leegstand en milieu. Op elk van de thema’s wordt

een adviseur gevraagd om mee te helpen de maatschappelijke verbinding te maken. Mij is gevraagd de adviseur cultuur te zijn. Als we op een wat grotere bijeenkomst van het kantoor met elkaar het gesprek aangaan over de mogelijke wisselwerking advocatuur-cultuur, is de eerste impuls de vraag van de advocaten: “hoe kunnen we de cultuursector helpen?” De advocaten hebben al flink wat slimme sheets gemaakt die laten zien hoe het er met de cultuur anno 2011 voor staat en welke diensten er volgens hen nodig zijn. Vanuit de cultuursector argumenterend, breng ik in dat er meer nodig is dan louter adviezen. Dan blijf je nog teveel aan de zijlijn. Het is voor de cultuursector belangrijk om niet alleen hulptroepen in andere sectoren te hebben, maar ook echt medestanders die zich verregaand engageren. Als de advocaten zichzelf niet betrekken in deze relatie en slechts afgepaste diensten leveren, blijft het vreemdelingenverkeer over en weer. Meedoen en erbij betrokken raken is belangrijker dan in een bestuur of sponsorcommissie gaan zitten. Ook voor henzelf als professionals is het voor de advocaten een opgave om echt naar buiten te treden. Het model van maatschappelijke kringen waar CMS³⁴ aan werkt moedigt medewerkers aan om een beetje uit hun specialisme te stappen.

Ingenieurs. “Die lui gaan wel over miljarden.” Dat zeggen we als groepje trainers tegen elkaar als we in het kader van de Rijksprojectacademie³⁵ aan een topprogramma sleutelen. Twynstra Gudde heeft de lead en ik ben er door TG een dagje bij gevraagd voor ‘het muzische’. Het moet een bijzonder traject worden voor wat ze in de wandelgangen ‘zware jongens’ noemen: projectleiders bij Rijkswaterstaat, Prorail en de Rijksgebouwendienst, die grote infrastructurele miljardenprojecten moeten realiseren. Een deel van dat traject gaat over de toenemende complexiteit van het werk in combinatie met de steeds grotere maatschappelijke druk van media en publieke verantwoording. Gewoon een tunnel bouwen, op zichzelf moeilijk en complex genoeg, is niet voldoende. Daar hoort het verhaal van de omgeving bij. Een tunnel is niet alleen een *state of the art* bouwwerk van de hoogste kwaliteit, maar vraagt ook om een vorm van maatschappelijke verbinding. De tunnel moet betekenis krijgen

voor omwonenden en zich verhouden tot wat we maatschappelijk belangrijk vinden. Het is een object dat zich verbindt met alle aspecten van het leven eromheen. Ecologie, woonplezier, oorspronkelijke bedrijvigheid, erfgoedwaarden in de grond: het speelt allemaal mee. En dat is, oneerbiedig gezegd, dan nog maar een tunnel. Voor pleinen, stations en heringerichte stadscentra gelden die maatschappelijke inbedding en publieke verantwoording nog veel sterker. Hoe doen die zware jongens dat in de praktijk, zowel het bouwen van een tunnel, als het rekening houden met die maatschappelijke dimensie?

Professionals in de zorg. Topclass is een intensief jaartraject voor aankomende bestuurders in de zorg van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur van de Erasmus Universiteit³⁶. Ik ben als gastdocent verbonden aan het programma. Mijn bijdrage gaat op verschillende momenten in het jaar over de *Connecting Conversations*. Over hoe je verbindende gesprekken kan realiseren en wat de rol van de muzische kwaliteiten daarin is. Een dilemma in de zorg is de toenemende druk van marktwerking en verzakelijking in de dienstverlening enerzijds en de tegelijkertijd toenemende vraag naar waarden en kwaliteit in de interactie in de zorgrelatie anderzijds. Professionals staan in die spanning. Ze zullen beide kanten recht moeten doen. Het is niet een of/of, maar een en/en. De verzakelijking volgt een eigen logica met een eigen terminologie. Die gaat gepaard met beleid, met sturingsmechanismen, met protocollering, met eisen aan de manier waarop verantwoording moet worden ingericht. Anders werkt het niet. Dat zou je de harde kant kunnen noemen. Aan de andere kant gaat het in de kern van de zorg natuurlijk over kwaliteit van leven. Wat maakt en houdt ons leven zin-, waarde- en betekenisvol als we ouder of ziek worden en met onze beperkingen in toenemende mate op zorg zijn aangewezen? Wat is daarin leidend: de geslaagde medische handeling of de gedeelde waarde en betekenis? De spanning tussen die twee polen laat zich niet zomaar oplossen of herleiden tot een eenduidig perspectief. Het gaat erom zo effectief en stevig mogelijk in die spanning te gaan staan en dat en/en te realiseren. De verbindingen en de waarden hebben het daarin niet

zo makkelijk, ook al is de vraag ernaar groot. Want de druk van toenemende marktwerking is enorm.

Deze voorbeelden, als ik de kunstvakdocent uit het lectoraat erbij reken, maken deel uit van een veel langere rij van beroepen die allemaal een publieke dimensie hebben. De *politiecommissaris*, wat gaat hij doen: vrede handhaven of vrede stichten? Dat is nogal een verschil. De *toezichthouder* in raden van toezicht en raden van commissarissen. Welke rol hebben ze in publieke verantwoording? Zijn zij vooral bezig met controle en risicobeheersing of bouwen ze mee aan nieuwe vormen van transparantie? Zijn ze de waarnemer van buiten of de kritische medespeler? De *ondernemer*. Business-goeroes laten zien dat de waarom-vraag de centrale vraag aan het worden is. Het gaat niet in de eerste plaats over *wat* er gemaakt wordt en *hoe* het verkoopt, het waarom van de toegevoegde waarde aan het dagelijks bestaan en aan *public value* in de samenleving. Wat er dan vervolgens gemaakt wordt en hoe het verkoopt blijkt vanzelf. De *docent*, de trainer. Stond een decennium of twee terug het onderwijsaanbod centraal, nu is dat de student of de deelnemer. De rol van de docent verschuift. Hij kan niet alleen maar zenden. Hij moet ook ontvangen en zelf leren. En ten slotte in dit oneindig uit te breiden rijtje ook de *onderzoeker*, die te maken heeft met het debat over kennis en over de geldigheid van verschillende soorten kennis.

Bij deze professionals waar ik mee werk zie ik dat ze in hun beroepsuitoefening ruimte zoeken cq aangesproken worden op het bijdragen aan vakoverstijgende waarden. Ik gebruik daarbij de term *tegenkracht* om aan te geven dat het niet gaat om een willoos meebewegen met wat de gewoonte is, wat de structuur, het protocol of de organisatie oplegt. Het gaat om het samen met medestanders ontvouwen van een zekere professionele eigenzinnigheid. In tegenkracht zie ik elementen terugkomen zoals de menselijke maat, het belang van wederkerigheid en het bijdragen aan publieke waarden. De muzische kwaliteiten die ik in hun professionele handelen aanwakker geven daar mede vorm aan. Daar neemt het vermogen tot *onderscheidend verbinden* door toe. Ik werk daaraan vanuit de meta-

foor van de muzen. De kwaliteiten die de muzen in dat verhaal laten zien, beschouw ik als ontwerpogave voor eigentijds handelen:

- De eigen stem in het professionele handelen wordt sterker als die kan *vertellen* over wat er voor hem toe doet, uiting kan geven aan wat hem raakt en weerklank oproept.
- De waarden in het werk nemen toe als er niet alleen aandacht is voor de inhoud maar ook voor de vorm. Door de vorm te versterken krijgt werken het karakter van *spelen*.
- Meer aandacht voor de fysieke realisatie van het werk, de lichamelijke en materiële aspecten van het *maken* ervan verdiept de onderlinge verbindingen tussen betrokkenen.
- De muzische activiteit van het vertellen, spelen en maken versterkt de eigenheid **en** overstijgt tegelijkertijd de afgeslotenheid van de individualiteit door te *delen*.

Muzen werken, over grenzen van disciplines en vakgebieden heen, samen als één. Ze maken hun werk publiekelijk zichtbaar en hoorbaar en dragen daarmee bij aan publieke waarden. Die muzische kwaliteiten wakker ik aan in het professionele handelen. De mythe kan de professional behulpzaam zijn doordat er een handelingsperspectief in zit dat na te volgen is. Het verhaal als metafoor draagt bij aan het bewust maken van de werking van het muzische.

Muzische Professionalisering

In 2009 ga ik op bezoek bij Harry Kunneman van de Universiteit voor Humanistiek om te spreken over de vragen die uit mijn praktijk voortkomen. Meteen in het eerste gesprek realiseer ik me dat na Keuris, Noorman en Renshaw opnieuw een groot leermeester mijn pad kruist. Meteen in het eerste gesprek ontstaat er klaarheid in mijn queeste. Ik ga een proefschrift schrijven over Muzische Professionalisering en de rol die de muzische kwaliteiten vervullen in het versterken van publieke waarden in professioneel handelen. De ruis, de zijpaden en de afleidingsmanoeuvres die ik om mijn onderzoek heen had gehangen, worden door Kunneman vriendelijk doch beslist één voor één ontmaskerd en onschadelijk gemaakt. Wat ruimt dat op. Kunneman zet mij in één klap op een veel groter spoor. Hij begeleidt mij onvermoeibaar in de verbinding tussen

het muzische perspectief als tegenkracht en werken in organisaties. Daarin wordt het besef van de bijdrage aan publieke waarden in de maatschappelijke context steeds sterker. Ruud Kaulingfreks, eveneens verbonden aan de Universiteit voor Humanistiek, wordt de tweede promotor. In zijn werk speelt het thema esthetica in organisaties een belangrijke rol. Van Kaulingfreks leer ik telkens opnieuw om te waken voor een te instrumentele omgang met het muzische. Het muzische motief is ten nauwste verbonden met ontvangen en ontvankelijkheid. Je kan het muzische niet dwingen er te zijn. Je kan slechts condities scheppen die de kans dat het zich manifesteert vergroten. Dat zuivere begrip van het muzische is het fundamentele contrapunt dat Kaulingfreks inbrengt in de dialoog die ik met Kunneman ben aangegaan.

Kunneman zelf werkt al sinds eind jaren '90 met een groeiende groep promovendi aan het begrip Normatieve Professionalisering. Die term duikt voor het eerst op in het boekje *Postmoderne Moraliteit* (1998)³⁷. Daarin bekritiseert Kunneman zijn leermeester Habermas in een fascinerende openbare brief (vgl. Kunneman 1998: 20-44). De scheiding tussen systeem en leefwereld waar Habermas zijn denken op baseert, is volgens Kunneman te strak. Dat ontkent de persoonlijke en professionele dynamiek van de professional, die daartussen heen en weer beweegt. Organisaties zullen rekening moeten houden met wat Kunneman "de individuele bestaansprojecten van professionals" noemt. (vgl. Kunneman 1998: 117) De professional komt volgens Kunneman niet louter naar het werk om het werk te doen, maar zoekt daarin ook persoonlijk steeds meer zingeving. Daarin uit zich de levende, gepassioneerde en emotionele werkelijkheid van het mens-zijn in de context van praktijken van professioneel handelen. Kunneman werkt in dat verband verschillende begrippen verder uit zoals het verlangen, het onafgestemde en de lichamelijkeheid. Deze laten zich niet opsluiten in de leefwereld, in de strakke scheiding van systeem en leefwereld zoals Habermas die voorstelt. Voor die persoonlijk-professionele ruimte staat Kunneman op de bres. Dat spreekt me aan. Het resoneert met mijn queeste naar het muzische als tegenkracht. Bovendien is de Universiteit voor Humanistiek gericht op het ontwikkelen van filosofie die werkt. Het in

praktijk brengen van waarden in het werk vanuit een kritisch organisatieperspectief is de inzet van Normatieve Professionalisering. Ik draai enige tijd mee in de onderzoeksgroep Normatieve Professionalisering en schrijf de bijdrage 'Performatief onderzoek in het kunstvakonderwijs' voor de bundel *Praktijken van normatieve professionalisering* (2013)³⁸.

Hoe verhoudt het concept Muzische Professionalisering, waar ik aan werk, zich tot Normatieve Professionalisering? Dat is een vraag die gedurende mijn onderzoek regelmatig naar voren komt. Het antwoord is dat beide hetzelfde doel nastreven, namelijk om de menselijke maat en de daaraan verbonden waarden in en tussen professionals in hun professionele handelen te versterken. Muzische Professionalisering heeft met de werking van het muzische, en daarin begrepen de verwijzing naar kunstenaarschap en de manier van werken, echter een geheel eigen ingang ten opzichte van de meer maatschappijkritische ingang die Normatieve Professionalisering als vertrekpunt kiest. De denkers met wie ik de dialoog aanga over het muzische, MacIntyre, Gadamer en Sennett, staan in de humanistische traditie. In hun werk haal ik de muzische aspecten naar voren om tot een conceptuele verkenning van het muzische perspectief te komen. Het herlezen en interpreteren van de mythe van de muzen dat voor mij een blijvende inspiratiebron is geworden, is een sterke katalysator die mijn queeste voortdrijft.

In 2014 ga ik bij Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) in de rol van lector richting geven aan het lectoraat Muzische Professionalisering³⁹ dat wordt gerealiseerd in een samenwerking van HKU en de Baak, centrum voor leiderschap en ondernemerschap.⁴⁰ Hoe ver kunnen we de muzische kwaliteiten doortrekken in de onderzoeksmethodologie, in de manier van organiseren, in het formuleren van beoogde resultaten en zelfs in de verantwoording en evaluatie ervan? De vraag die HKU en de Baak in het lectoraat delen is hoe de muzische dimensie in onderwijs en opleiden versterkt kan worden. HKU beleeft een transformatie waarin de traditioneel

hiërarchische organisatie wordt omgevormd naar een professionele leergemeenschap. Dat is een intrigerend proces waarin het spanningsveld tussen institutionele ontwikkeling en professionele praktijk, zoals MacIntyre dat beschrijft, volop voelbaar is. Vanuit de institutionele kant wordt strak gestuurd op de nieuwe taken en rollen, de harde afspraken daarover en de verantwoording aan kwaliteitseisen, de landelijke competentieprofielen en de kennisbasis. Die pool dwingt medewerkers onvermijdelijk in het gelid, dat niet zelden als een keurslijf ervaren wordt. Dwars op de institutionele doelrationaliteit staan de *human values* en het toenemende verlangen van de professional naar zin en betekenis voor zichzelf en een groter maatschappelijk verband. Kleur krijgt een leergemeenschap pas door een zekere professionele eigenzinnigheid. Daar is dynamische tegenkracht voor nodig en zoiets als een cultuur van de omgang. Het professionele handelen staat precies in dat spanningsveld waarin beide polen aan de orde zijn: voegen naar het systeem en excellent leveren wat gevraagd wordt **en** vrije professionele ruimte pakken en in wederkerigheid *zelf* gaan bepalen met collega's waar het werk heen gaat.

Een vergelijkbare paradoxale spanning speelt in het werk van de Baak. Na flink wat jaren van ongeremde groei in alle richtingen gaat het nu onder invloed van aanhoudende crisis om het uitlijnen van de organisatie tot *operational excellence*. Er wordt een grote slag gemaakt met de bedrijfsprocessen, de verantwoordingssystematiek, de declarabele uren en de keuzes in wat wel en niet te doen. Tegelijkertijd is de zienswijze van business-goeroe Ricardo Semler⁴¹ op zelfsturing in organisaties het inhoudelijk wenkende perspectief zowel voor de klant als voor de eigen organisatie. Ook daar dus het krachtenspel van enerzijds de institutionele ontwikkeling waarin de organisatie strak wordt getrokken om structuur te brengen, werkprocessen uit te lijnen en onder controle te krijgen, en anderzijds tegenkracht vanuit de professionele praktijk waarin de aandacht in toenemende mate uitgaat naar de menselijke maat, de *human values*, de professionele eigenzinnigheid en zelfsturing. Hoe doen organisaties dat en hoe doen professionals dat **en-en**? Hoe komt de professional in dat spanningsveld tot tegenkracht en het vermogen

tot *onderscheidend verbinden*? In het lectoraat werken we vanuit het muzische perspectief op professioneel handelen dat tegenkracht voedt en vormgeeft. We wakkeren de muzisch-morele dimensie van het makerschap aan. In de uitwerking daarvan komen tal van vragen naar voren in het spanningsveld waar de dichotomie tussen protocol en zelfsturing mee gepaard gaat. Van nieuwe gespreksontwerpen en vormen van feedback tot een muzische leeromgeving (*playground*) en reflectie door expressieve belichaming. Er wordt gewerkt aan de opbouw van een kring van circa twintig praktijkonderzoekers voor het grootste deel bestaande uit docenten van HKU en trainers van de Baak, aangevuld met enkele externen.

Slot

In dit hoofdstuk heb ik de reis beschreven als een verzameling betekenisvolle ervaringen, confrontaties met organisaties en richtinggevende ontmoetingen met de ander die ik als professional heb afgelegd. Wat opvalt is dat in verschillende toonaarden en organisatiecontexten de spanning tussen het professionele verlangen en de organisatieloga telkens op mijn weg is gekomen. Tegen die achtergrond heb ik laten zien dat de professionals waar ik mee werk zich niet voetstoots voegen naar wat er gevraagd wordt maar tegenkracht en professionele eigenzinnigheid ontplooien. En ik heb aangestipt hoe het muzisch perspectief op professioneel handelen tegenkracht voedt en vormgeeft. Mijn verlangen om de zeggingskracht en bredere toepasbaarheid van het muzische perspectief op professioneel handelen te versterken wordt onderweg sterker en sterker. Daar komt dit boek uit voort. In het volgende hoofdstuk begint de conceptuele ontwikkeling van een muzisch perspectief op professioneel handelen aan de hand van de cultuurfilosofie van MacIntyre vanuit de vraagstelling: *kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken*? Ik wend me in het bijzonder tot MacIntyre omdat een kritische lezing van zijn werk helpt de morele dimensie en de publieke waarden die in de muzische activiteit opkomen nader te duiden.

Vertellen

Muzen zijn vertellers. Ze bezingen de heldendaden van de Goden. Daardoor worden die daden zichtbaar en tastbaar voor een groter gehoor. Verhalen zijn dragers van waarden, scheppen verbindingen en grotere gemeenschappelijke verbanden. De werking van vertellen is de gewone orde opschorten, ruimte geven aan wat nog niet gekend is, de luisteraar meevoeren in het verhaal.

Het voorgaande hoofdstuk voerde een divers rijtje professionals ten tonele. Hoe verschillend ook wat specialisme en professionele biografie betreft, ze delen de thematiek van de spanning tussen onderscheiden en verbinden. Aan de kant van het onderscheiden gaat het om excellent zijn, solistisch optreden, een specifiek eigen profiel neerzetten, hoog gespecialiseerd werk uitvoeren, diensten leveren in een eigen niche en maximaal declarabel zijn. De kant van het verbinden gaat over de menselijke maat, over wederkerigheid, over samenwerken en co-creatie en over het bijdragen aan publieke waarden. Die twee polen in het werk samenbrengen is niet vanzelfsprekend. Kiezen voor een van de polen is voor de professional geen optie. Beide kanten van het werk zijn aan de orde. Dat schuurt, dat botst en strijkt soms tegen de haren in. Uit de praktijken waar ik bij betrokken was of ben, heb ik daar verschillende voorbeelden van gegeven. Wie verschenen er ten tonele? De docent in het kunstvakonderwijs, die niet alleen excellente studenten moet afleveren maar ook wordt uitgedaagd zich te engageren met collega's uit andere disciplines binnen en buiten de kunst. De advocaat die naast zijn gespecialiseerde *businessunit* deel gaat nemen aan maatschappelijke kringen. De

ingenieur die niet alleen een infrastructureel werk aflevert, maar ook publiek verantwoording aflegt in de media. De professional in de zorg die de harde kant van toenemende marktwerking in de zorg probeert te verenigen met de zachte aandacht voor het gesprek bij het bed. Vergelijkbare beelden werden opgeroepen over de politie-commissaris, de toezichthouder, de ondernemer, de docent en de onderzoeker. Al die professionals staan op de een of andere wijze in het spanningsveld van onderscheiden en verbinden. Hoe slagen ze erin om enerzijds te voldoen aan de eisen van het vak, de vraag van de markt, de verantwoording aan het protocol, de dienstbaarheid in de hiërarchie en anderzijds tegenkracht te ontplooien om vanuit verlangen naar zin en betekenis nieuwe wederkerige verbindingen aan te gaan en maatschappelijk bij te dragen? Vanuit deze vragen lees ik in dit hoofdstuk *After Virtue* van Alasdair MacIntyre.

I After Virtue

De Schotse filosoof Alasdair MacIntyre (1929) is een van de meest toonaangevende stemmen in het hedendaagse ethiekdebat. Hij werd bekend door zijn bijdragen aan de moraalfilosofie en politieke filosofie. In zijn meest invloedrijke werk, *After Virtue* (1984), wijst MacIntyre op de liberalisering en de verregaande individualisering als bronnen van morele verwarring en verlies van publieke waarden. Hij bekritiseert verschillende denkers uit de Verlichting, omdat het volgens MacIntyre onmogelijk blijkt een rationele grond te vinden om moraliteit en publieke waarden (*public value*) te rechtvaardigen. In het verlengde daarvan schetst hij verschillende beroepsbeelden, waarbij de sociale substantie uit het professionele handelen lijkt te zijn verdwenen. In zijn reconstructie van deze verdwenen samenhang in de waarden komt de narrativiteit van *vertellen* en *verhalen* centraal te staan. Hieronder volg ik in een aantal stappen het werk van MacIntyre.

Individualisering

Vanaf Aristoteles tot aan de Verlichting heeft er volgens MacIntyre

re altijd een op gedeelde waarden gebaseerde samenhang bestaan tussen individuele bijdragen en de bijbehorende gemeenschappen waarin individuen gesitueerd waren. Onder invloed van de rede en rationaliteit die het toneel gaan beheersen, begint in de Verlichting deze samenhang volgens MacIntyre uit elkaar te vallen. De opkomst van de liberale markteconomie versterkt dat proces totdat er slechts fragmenten en brokstukken moraliteit overblijven. Het menselijk individu komt daarin steeds meer centraal te staan als moreel oordelend subject. Het organisch functioneren van deugden, dat eerder *tussen* mensen werkzaam is dan *in* individuen, verdwijnt. MacIntyre bespreekt een hele reeks Verlichtingsdenkers om dat proces te duiden. Hij begint zijn kritische analyse bij Hume en Diderot, die het moreel oordelen weghalen uit het gemeenschappelijke en juist lokaliseren in het individuele gevoel en verlangen. MacIntyre vervolgt zijn analyse met Kant die algemene geldigheid van morele oordelen probeert te ontwikkelen op grond van die elementen in de rede die we delen. Dat betekent dat een moreel oordeel pas te rechtvaardigen is op grond van de algemene geldigheid van de uitleg. Kierkegaard duidt volgens MacIntyre moraliteit individueel door het irrationeel en vrijblijvend te maken. Daarmee onttrekt hij moraliteit aan de rede en de gemeenschappelijkheid: moraliteit wordt dan iets waar je als mens voor zou kunnen kiezen.

Vervolgens bespreekt MacIntyre het werk van Nietzsche, ook een criticus van de Verlichting. MacIntyre deelt de analyse waarmee Nietzsche afstand neemt van de redeneringen en argumenten van de verlichtingsdenkers, maar bekritiseert fel Nietzsches elitaire concept van de *Übermensch*. Het idee dat de mens alleen in zichzelf het ware kan vinden en zelf zijn eigen richtsnoer moet zijn is volgens MacIntyre hyper individueel. Er blijft in het denken van Nietzsche geen gedeelde gemeenschap meer over. De opkomst van de liberale democratie en het idealiseren van de individualisering doen volgens MacIntyre vervolgens de rest. Hij beschrijft hoe de sociale samenhang afbrokkelt en de markteconomie vrij spel krijgt. Het oorspronkelijke sociale en idealistische denken van Marx raakt in het organiseren van de staat, de bureaucratie en het omgaan met macht onherroepelijk verloren, stelt MacIntyre. De leidende denktrant

in onze cultuur noemt MacIntyre emotivisme. Individuele morele oordelen vormen daarvan de basis. “*We use moral judgments not only to express our own feelings and attitudes, but also precisely to produce such effects in others*” (MacIntyre 1984: 12). Morele oordelen vinden hun grond in persoonlijke gevoelens en opvattingen waar we ook anderen voor willen winnen. Een gemeenschappelijk oordeel ontstaat pas door individuele oordelen te delen. Als ons oordeel individueel en door emoties gedreven is kunnen we ons niet langer ergens gemeenschappelijk op beroepen. De individuele mens wordt de maat der dingen. Dat heeft consequenties voor de verhoudingen tussen mensen. De gemeenschap definieert niet langer de relaties, maar de individuen zelf. Dat leidt volgens MacIntyre tot instrumenteel handelen. Mensen percipiëren hun medemensen als middel tot het realiseren van een doel en niet als doel in zichzelf. Het emotivisme, dat volgens MacIntyre bij Hume begonnen is, heeft zich diep in onze cultuur genesteld. Zelfs al geloven we er niet in, zelfs al willen we het niet, we handelen ernaar (vgl. MacIntyre 1984: 22). MacIntyre stelt dat deze op het individu geconcentreerde denktrant en het instrumentele handelen dat eruit voortkomt diep en fundamenteel in ons zelfbeeld verankerd zijn geraakt. Dat werkt door in alle aspecten van hoe we leven en werken. Om dat te onderbouwen schetst MacIntyre een aantal beroepsbeelden (*characters*) waar de sociale en morele dimensie van de publieke waarden uit verdwenen lijkt te zijn. In de manier waarop die karakters zich ontwikkelen wint de individualiserende kracht van het onderscheiden het van de gemeenschappelijkheid van het verbinden.

Characters

Elke tijd, stelt MacIntyre, brengt zijn eigen typerende professionele personages, zijn eigen *characters*, voort. Die karakters⁴² brengen de waarden en de cultuur van hun tijd tot uitdrukking. Het begrip karakter ontleent MacIntyre aan het Japanse Noh theater en het middeleeuwse morality play (vgl. MacIntyre 1984: 27). Daarin zijn karakters de in verschillende stukken weerkerende en voor het publiek herkenbare personages, die als voorbeeldfiguren de denkbeelden, opvattingen en de normatieve kaders belichamen. Een karak-

ter definieert MacIntyre als een combinatie van enerzijds een sociale rol die betekenis heeft door de waarden die erin worden uitgedrukt; en anderzijds de persoonlijke inkleuring daarvan door het individu. Eerst noemt hij een aantal karakters waar publieke waarden nog in doorklinken. “*So the culture of Victorian England was partially defined by the characters of the Public School Headmaster, the Explorer and the Engineer; and that of Wilhelmine Germany was similarly defined by such characters as those of the Prussian Officer, the Professor and the Social Democrat*” (MacIntyre 1984: 28). Onze tijd beschrijft MacIntyre vervolgens aan de hand van drie karakters, waar de sociale substantie, het uitdragen van gedeelde waarden, uit verdwenen lijkt te zijn. Ze zijn herkenbaar aanwezig in de literatuur en het openbare leven.

- De *rijke estheet* zet de wereld naar zijn hand. Geeft geld uit aan eigen plezier en vertier. De relaties die hij aangaat zijn consument- en gebruiksrelaties, dienstbaar aan zijn eigen streven.
- De *manager* moet een bedrijf runnen, een klus klaren en zijn resultaten halen. De verbindingen met werknemers worden instrumenteel ingericht om aan de doelen van het werk bij te dragen.
- De *therapeut* is het derde karakter. Ook deze gaat een instrumentele relatie aan met zijn cliënt. Ook al gaat dat op het persoonlijke vlak ver en diep en kan de cliënt er zich door ontwikkelen, de relatie blijft neutraal en instrumenteel.

Deze drie karakters zijn volgens MacIntyre instrumenteel in hun professionele handelen. Ze missen een op gedeelde waarden gebaseerde publieke en morele dimensie. Karakters als voorbeeldfiguren voor gedeelde, publieke waarden verdwijnen. Daarvoor in de plaats komt een instrumenteel rollenspel. Dat rollenspel draait niet op wederkerigheid, maar op de transactie van de dienst die je elkaar levert. Waarachtig is daarin niet langer wat goed is, maar wat werkt.

Dat is voor MacIntyre het bewijs dat het goed mis is met de gedeelde waarden. Zijn bezorgdheid over de teloorgang van de morele betekenis van beroepen en professioneel handelen onderbouwt hij met een felle kritiek op het werk van socioloog Erving Goffman⁴³ en

diens denken over rollen, personages en ‘acts’ (vgl. MacIntyre 1984: 32-35; 115-117). Volgens MacIntyre is de benadering van Goffman letterlijk waarden-loos: “*Goffman has liquidated the self into its role-playing, arguing that the self is no more than ‘a peg’ on which the clothes of the role are hung*” (MacIntyre 1984: 32)⁴⁴. Volgens MacIntyre ondergraven we met dit instrumentele rollenspel onze sociale betekenis en de aanspreekbaarheid (*accountability*) op ons morele handelen. Daarmee verdwijnt, in de termen die ik in dit boek gebruik, tegenkracht uit het professionele handelen. De publieke waarden raken hier op de achtergrond.

Reconstructive project

Hoe werkte de oorspronkelijke samenhang tussen individueel handelen en gemeenschappelijke waarden, voordat de Verlichting, individualisering en liberale markteconomie leidden tot fragmentatie en versplintering? Met die vraag zet MacIntyre zich aan wat hij zijn *reconstructive project* noemt. Ik volg deze uiteenzetting van MacIntyre op de voet, omdat ik op zoek ben naar de potentiële ruimte in het professionele handelen en de bijdrage die dit kan leveren aan publieke waarden.

MacIntyre herneemt het denken van Aristoteles over het goede handelen dat is gebaseerd op drie op elkaar in grijpende basisnoties.

- De eerste is de mens, zoals die ongevormd is. De mens is in dat mensbeeld niet een vaststaand gegeven, maar kan en moet zich ontwikkelen. Het perspectief is dat van vorming.
- De tweede is de gemeenschappelijkheid. De deugden opgevat als werkzame kwaliteiten in het handelen van en tussen mensen, zoals moed, rechtvaardigheid en loyaliteit, dragen bij aan het zichzelf verbeteren en vervolmaken. Deze ‘menswording’ is altijd ingebed in en in wisselwerking met de gemeenschap waarin de mens leeft en werkt.
- De derde notie is dat de mens een soort richtbeeld zou hebben van dat waarheen hij op weg is, een beeld van de mens zoals die zou kunnen of moeten zijn. De ontwikkeling van de mens gaat niet zomaar alle kanten op. Ze gaat ergens heen.

In die beweging zit een streven, een doel. De ongevormde ‘mens-zoals-die-is’ wordt door de deugden geholpen zich te vervolmaken tot de ‘mens-zoals-die-zou-kunnen-zijn’. Dat kenmerkende van het op weg zijn naar een doel wordt teleologie genoemd, naar het Griekse woord *telos* dat doel betekent. Het gaat niet om een concreet reisdoel zoals een stad, of een concreet resultaat als het hebben van een huis of gezin, maar om een hoger en meer ongrijpbaar doel. De teleologie bij Aristoteles is metafysisch. Het te bereiken doel zit eerder in de hoek van geloof en verbeelding, dan in die van materiële of logische argumentatie. MacIntyre laat zien dat deze samenhang bij Aristoteles en de teleologie van het op weg zijn naar het hogere doel de basis onder het christelijke denken wordt.

MacIntyre stelt zich de vraag hoe deze oorspronkelijke samenhang van individuele vorming en gemeenschappelijke waarden, zich laat reconstrueren in termen die we ook vandaag de dag verstaan. In deze reconstructie bewaart hij de centrale ideeën van vorming en gemeenschappelijkheid. Voor het metafysische aspect in de teleologie zoekt hij een alternatief. MacIntyre wil het idee van een doel en richtbeeld behouden maar kan dat, na de Verlichting, niet langer metafysisch en religieus onderbouwen. Daar komt zijn visie op narrativiteit en vertellen uit voort. Daarin blijven doel en richtbeeld bestaan in relatie tot het zich voortdurend ontwikkelende verhaal dat de mens, als een *narrative quest* over zijn leven vertelt.

De reconstructie van MacIntyre is gebaseerd op drie met elkaar samenhangende concepten: de *practice*, de *narrative quest* en *tradition*.⁴⁵

- Hoe werkt een gemeenschappelijk werkzaam verband? MacIntyre werkt de relatie uit tussen *practices* (praktijken) en *virtues* (deugden).
- Wat geeft richting aan het individuele handelen? MacIntyre ontwikkelt het begrip *narrative quest*.
- Wat houdt de praktijken, als vormen van kleinschalige gemeenschappelijkheid, en de *narrative quest*, als individuele vorming en verbinding met de gemeenschap, duurzaam bij elkaar? Daarin spreekt MacIntyre over *tradition* (traditie).

Tekenend voor de gedachtegang van MacIntyre, die zoekt naar de verloren gemeenschappelijkheid, is dat hij in de reconstructie eerst het sociale verband van samenwerken in praktijken behandelt en dan pas naar de positie van het individu gaat. Hieronder bespreek ik de drie concepten.

Praktijken en deugden

MacIntyre laat zien hoe deugden in het schema van Aristoteles werken om de ongevormde mens te brengen tot de mens die hij zou kunnen zijn. Deugden zijn daarin volgens MacIntyre individuele kwaliteiten die betekenis krijgen en werkzaam zijn in intrinsiek gemotiveerde sociale verbanden: in gezelschap (vgl. MacIntyre 1984: 191). Historisch werkten deugden als kwaliteiten om een doel te realiseren, laat MacIntyre zien. Bij Homerus om een sociale rol te ontwikkelen, bij Aristoteles, in het Nieuwe testament en bij Thomas van Aquino om zichzelf in relatie tot God als mens te realiseren. Anders dan een plichtethiek, waarbij we het goede doen omdat er regels zijn om ons aan te houden, en anders dan een utiliteitsethiek, waarin we het goede doen met het oog op een gewenste uitkomst, is een deugdethiek niet zozeer gericht op het goede doen, maar eerder op het goede zijn. Het gaat bij deugden om menselijke kwaliteiten die werkzaam zijn in een groter gemeenschappelijk verband. MacIntyre onderzoekt de natuur van de deugden en hun werking in het menselijk handelen in praktijken⁴⁶ (MacIntyre 1984: 187 ev). Praktijken zijn overal te vinden: van politiek en wetenschap tot kunsten en spelen. De historicus, de schaker en de boer, ze zitten elk in hun eigen praktijk. Door de regels van een praktijk te accepteren en daarbinnen het beste te willen bereiken ontstaat positieve competitie en excellentie. In een voorlopige definitie zegt MacIntyre “A virtue is an acquired human quality, the possession of which tends to enable us to achieve those goods which are internal to practices...” (MacIntyre 1984: 191) Deugden als eerlijkheid, moed en rechtvaardigheid komen volgens MacIntyre in praktijken door toewijding, oefening, herhaling en interactie gaandeweg tot bloei in het werk. Ze komen niet op afspraak maar ontstaan organisch vanuit het doen van praktijken.

Ik benoem vanuit MacIntyre drie kenmerken van de relatie tussen deugden en praktijken. Daarmee laat ik zien hoe de *public value* van sociale waarden en gemeenschappelijkheid ontstaat in het doen van praktijken door de werking van de deugden die ermee gepaard gaat.

- a. Het handelen in praktijken is intrinsiek gemotiveerd. De waarden worden niet van buitenaf opgelegd, maar zijn intrinsiek verbonden met de praktijk waar het om gaat. MacIntyre noemt dit *internal goods*. Goed cellospelen bijvoorbeeld heeft een doel in zichzelf, namelijk goed cello spelen. Er is hierbij geen onderscheid tussen doel en middel. Praktijken worden niet gerealiseerd ten behoeve van een uitgesteld doel. Middel en doel vallen als het ware samen. De inzet van het handelen in praktijken om het werk goed te doen, beloont zichzelf. Het gaat volgens Aristoteles om meer dan geld, eer en plezier. Het is niet alleen maar leuk, het brengt ons *eudaimonia*.⁴⁷ Volgens MacIntyre is dat een lastig te vertalen term die in de buurt komt van “*blissedness, happiness and prosperity*” (MacIntyre 1984: 148). Het doen van praktijken draagt bij aan zin en betekenis voor degene die het doet.
- b. In het doen van praktijken ontstaat morele sensibiliteit. Deugden ontwikkelen gevoel en de juiste houding. “*Virtues are dispositions not only to act in particular ways, but also to feel in particular ways (...) moral education is an ‘education sentimentale’*” (MacIntyre 1984: 149). Intellectuele deugden, zoals kennis van de praktijk, die je leert door erin onderwezen te worden, kunnen niet losgemaakt worden van karakterdeugden die ontstaan door oefening (vgl. MacIntyre 1984: 154). Praktijken krijgen hun kwaliteit door de individuele deugden, die werken in een sociaal verband. Mee-doen aan een praktijk is vergelijkbaar met deelnemen aan een spel. We (be)oefenen excellentie, moed, eerlijkheid, rechtvaardigheid, loyaliteit omdat het spel/de praktijk er beter van wordt. Aan het handelen in praktijken is dus onlosmakelijk een morele dimensie verbonden.

- c. Het doen van de praktijken schept grotere sociale verbanden. Deugden spelen in de relatie tussen de persoon en hoe er in de stadstaat, de polis, gemeenschappelijk samengeleefd wordt: “*(...) that the virtues find their place not just in the life of the individual, but in the life of the city and that the individual is indeed intelligible only as a politikon zóon*”⁴⁸ (MacIntyre 1984: 150). De afzonderlijke deugden staan niet op zichzelf, maar zijn onderling verbonden (vgl. MacIntyre 1984: 155). Dat heeft consequenties voor de stadstaat. Daar moet men het wel eens kunnen worden. Dat betekent dat er bijzondere eisen gesteld worden aan de relaties tussen de burgers: “*(...) the kind of bond between citizens which, in Aristoteles view, constitutes a polis. That bond is the bond of friendship.*” Een stad is volgens Aristoteles “*(...) composed of a network of small groups of friends.*” (MacIntyre 1984: 156). Ons vriendschapsbegrip van nu is veranderd: “*‘Friendship’ has become for the most part the name of a type of emotional state rather than of a type of social and political relationship.*” (idem). Het doen van de deugden in een praktijk leidt tot vriendschap, zoals uitgelegd door Aristoteles, tussen de deelnemers. De praktijk schept, net als het spel, een sociaal verband. Of zoals Huizinga (1938) het zou zeggen: “het spel schept een spelgemeenschap”. (vgl. Huizinga 1938: 18) Bij praktijken hoort een gezelschap waar de deugd van de vriendschap volgens Aristoteles werkzaam is. De onderlinge verbindingen zijn sterk en tegen een stootje bestand.

De drie kenmerken hierboven laten zien dat het werken in de oorspronkelijke praktijken die MacIntyre bespreekt, leidt tot vreugde, het verdiepen van zin, betekenis en moreel bewustzijn, en tot bijdragen aan grotere gemeenschappelijkheid van de *public value*.

De mens als verteller

Na de bespreking van praktijken richt MacIntyre zich op het individuele handelen daarbinnen. Wat geeft richting aan het individuele handelen? En hoe ontplooit het individuele handelen zich in

gemeenschappelijkheid? MacIntyre herneemt de samenhang zoals die is geformuleerd in de drieslag van Aristoteles: -1 de vorming -2 de gemeenschappelijkheid -3 het metafysische doel dat wordt nagestreefd.

Omdat MacIntyre afscheid neemt van het metafysische doeldenken, moet hij op zoek naar een alternatief voor het doel 'de-mens-zoals-die-zou-kunnen-zijn'. Hij kan de oorspronkelijke formulering en idee niet blijven gebruiken. De geldigheid daarvan is door de opkomst van het Verlichtingsdenken zwaar ter discussie komen te staan. Maar er is voor de samenhang wel een doel nodig, een richting om te gaan. Anders zijn er slechts brokstukken. Hoe kan dat doel, die gedeelde waarden van een *telos* waar de deugden naartoe werken, op een andere manier tastbaar worden? Dat is de vraag die MacIntyre zich stelt (MacIntyre 1984: 163). MacIntyre ontwikkelt, als alternatief voor de metafysische aspecten in de teleologie, een narratieve interpretatie van het menselijk bestaan. Hij schetst vertellen als manier om het morele landschap te ontdekken en af te bakenen. MacIntyre trekt een lange lijn door de geschiedenis om zijn begrip van narrativiteit te ontwikkelen. Hij laat zien hoe narrativiteit en aanspreekbaarheid met elkaar samenhangen, wat de functie van de opvoering van tragedies in de oud-Griekse samenleving is, en welke rol de mythologie in het kennen van onszelf en de wereld speelt. Langs die lijn komt MacIntyre uiteindelijk tot de conclusie dat elk gesprek en elke menselijke handeling wortelt in een narratief. En dat is vervolgens de basis om het concept van een *narrative quest* te formuleren als een alternatief voor het metafysische doel in de drieslag van Aristoteles. Alle aspecten die MacIntyre rond vertellen benoemt, uitmondend in de *narrative quest*, gaan over de manier waarop individuele uitdrukking en het bijdragen aan de gemeenschappelijkheid samenkomen. Vertellen, aldus MacIntyre, is het delen van waarden in een overstijgend gemeenschappelijk verband. Vertellen lijkt *het* medium te zijn waarin individu en sociale context met elkaar verbonden worden. Hieronder wordt een aantal aspecten van vertellen nader uitgewerkt.

Rol van tragedie

Een onderbouwing voor de fundamentele betekenis van vertellen op het snijvlak van individualiteit en gemeenschappelijkheid vindt MacIntyre in de rol en functie van de tragedie. Hij laat zien hoe aard en karakter van de deugden verbonden zijn met narrativiteit. In het hoofdstuk *The virtues at Athens* laat MacIntyre een sterke en constante wisselwerking zien tussen de narratieve modus van drama en de meer argumentatieve modus in de politiek en de filosofie: *politics and philosophy were shaped by dramatic form, the preoccupations of drama were philosophical and political. Philosophy had to make its claims in the arena of the political and the dramatic* (MacIntyre 1984: 138). Interessant is ook dat in latere tijden de zo sterk gescheiden rollen van uitvoerders en publiek in de Griekse oudheid juist veel meer in elkaar overliepen. Er was meer één grote gemeenschap, die beurtelings aan politiek, filosofie en drama deed. *At Athens the audience for each was potentially largely and actually to some degree one and the same and the audience itself was a collective actor* (idem). MacIntyre wijst op de grote rol van tragedies als modus van moreel kennen waarin vertellen centraal staat. De tragedies van Sophocles helpen ons volgens MacIntyre om te zien dat verschillende deugden tot grote innerlijke conflicten van onverenigbare loyaliteit kunnen leiden. De situatie van de mens is daarin tragisch. *There are indeed crucial conflicts in which different virtues appear as making rival and incompatible claims upon us. But our situation is tragic in that we have to recognize the authority of both claims* (MacIntyre 1984: 143). Er is een waaier aan antwoorden op de omgang met het tragische. Aristoteles is nog optimistisch. Moeilijke situaties geven aan dat er iets niet in balans is rond de deugden. Maar dat kan worden opgelost. Sophocles kiest een andere richting. Bij hem is het tragische onoplosbaar. Conflicten zijn en blijven er, ze laten zich vermijden noch managen (vgl MacIntyre 1984: 163). Gadamer (2014) stelt dat het tragische aanschouwen ons eerst ontstelt en ten diepste beweegt, maar ons uiteindelijk ook oplucht als we het doorleven.⁴⁹

Hoewel de verschillende denkers verschillen in hun precieze uitleg van de werking van de tragedie is er ook een overeenkomst. De modus van het vertellen vervult een essentiële rol in het beleven en

delen van gemeenschappelijke en dus publieke waarden. Volgens MacIntyre gaat het in de tragedie niet alleen om het individuele lot van personages. De individuele rol representeert het sociale verband waar dat individu bijhoort. Het vertellen van verhalen weerspiegelt de grotere arena van de gemeenschap. Muziek en toneelspel spelen een structurele rol in de vormgeving van de samenleving en de publieke waarden in de Griekse oudheid.

Ten slotte nog twee korte opmerkingen over de rol van de muzische tragedie als verbinding tussen individu en sociale context:

Opvallend in de analyse van MacIntyre zijn de sterke relaties die hij schetst tussen politiek, filosofie en theater. Hij roept een beeld op waarbij men beurtelings deelnam aan deze verschillende activiteiten. Dat suggereert dat het muzische was geïntegreerd in een zeker samenspel met de andere activiteiten. Door heen en weer te bewegen tussen de verschillende vormen van kennen ontstond volledigheid.

De verwijzing naar de Griekse tragedie brengt nog een fundamenteel aspect van het muzische naar voren. Het muzische helpt om het uit te houden in het tragische, in wat niet lukt en in wat we niet-weten. In ons 'gewone' handelen zijn we vaak uit op maakbaarheid en gaat het erom dat wat we doen resultaat heeft. Verdriet, kwetsbaarheid, angst, niet-weten en tragiek passen niet zo goed in het werk. Maar die zijn er wel natuurlijk. Volop. Muzen laten van oudsher zien dat vertellen en er een opvoering van maken een manier is om hiermee om te gaan. De vertelling schept een zekere afstand, een muzische distantie. Die helpt ons om het in dat ongemak uit te houden.

Het belang van verhalen wordt door MacIntyre verder uitgebouwd door te stellen dat er geen andere manier is om een samenleving te begrijpen dan door de oorspronkelijk bron van verhalen. *"Mythology, in its original sense, is at the heart of things. (...) [D]eprive children of stories and you leave them unscripted, anxious stutterers in their actions as in their words."* (MacIntyre 1984: 216). MacIntyre werkt de fundamentele rol van narrativiteit in het menselijk bestaan vervolgens verder uit door te laten zien dat ook het gesprek heel goed

gezien kan worden als een dramatische vorm.⁵⁰ En MacIntyres redenering gaat nog verder: als deze theatrale narratieve dimensie geldig is voor gesprekken dan is die dat ook voor *"battles, chess games, courtships, philosophy seminars, families at the dinner table, business men negotiating contracts – that is, of human transactions in general"*. Als we *conversation* breed genoeg opvatten dan geldt de narrativiteit voor alle menselijke interactie. *"I am presenting both conversations in particular then and human actions in general as enacted narratives"* (MacIntyre 1984: 211).

Narrative Quest

Op basis van die visie op narrativiteit maakt MacIntyre vervolgens de wending naar de herformulering van Aristoteles' teleologie. Als verhalen zo belangrijk zijn om de politiek, de wereld en elkaar te begrijpen, dan geldt dat ook voor de manier waarop wij onszelf begrijpen. Wij zijn *"human beings as characters in enacted narratives"* (MacIntyre 1984: 217). Het verhaal dat wij zijn is onvoorspelbaar, we weten niet wat er straks te gebeuren staat en toch heeft ons leven een zekere vorm die zich naar de toekomst toe ontwikkelt. *"Thus the narratives which we live out have both an unpredictable and a partially teleological character"* (MacIntyre 1984: 216). En dat doel is niet strikt individueel. Het individu is daarop aanspreekbaar⁵¹ door anderen. *"I am forever whatever I have been at any time for others – and I may at any time be called upon to answer for it – no matter how changed I may be now... The self inhabits a character whose unity is given as the unity of a character"* (MacIntyre 1984: 218). Dus, wat er ook gebeurt en verandert in de wereld, er is een voortgaande eenheid van identiteit die volgens MacIntyre in het individu zit. Wat is dan die eenheid in een individueel leven waar we op aanspreekbaar zijn, die we delen in de gemeenschap? In de uitwerking van die vraag introduceert MacIntyre het middeleeuwse concept van de queeste. Ons vertellende zelf is een eenheid en krijgt en houdt richting door zoiets als een narrative quest. *"The unity of a human life is the unity of a narrative quest"* (MacIntyre 1984: 219). Ons levensverhaal is als een queeste. Ook al kennen we de afloop niet, het heeft richting, het is op weg ergens naartoe, het vormt zich terwijl we gaande zijn.

MacIntyre noemt twee kenmerkende aspecten van de middeleeuwse queeste:

- Zonder iets van een doel en een richting heeft op pad gaan voor een queeste voor de zoekende geen zin. Een queeste is daarmee nooit vrijblijvend. Er is altijd enige notie van 'het goede' aan verbonden, een morele horizon die het waardevol maakt om op weg te zijn. Door dat grotere wenkende perspectief van het goede ontstaat zicht op de relevantie van het eigen handelen. Wat draagt bij en wat niet? Welke deugden werken? De queeste overstijgt de individualiteit van de persoon die op pad is. Daarin ontstaan herkenning, verbinding en wisselwerking met anderen die ook op pad zijn.
- Pas in het verloop van de queeste door incidenten, moeilijkheden, uitdagingen, afleiding en verleiding bestoekt, wordt het uiteindelijke doel begrepen. Het doel en de daarmee verbonden waarden zijn niet statisch, maar vormen zich gaandeweg.

De *narrative quest*, als conceptuele uitleg voor menselijk handelen in interactie, werkt twee kanten op. Er ontstaat gemeenschappelijkheid rondom de gedeelde waarden van grotere doelen van de queeste en de persoon ontwikkelt zelfkennis en vormt zichzelf al gaande: *“a quest is always an education both as to the character of that which is sought and in self knowledge”* (MacIntyre 1984: 219). In het concept van een *narrative quest* komen de individuele stem en de gelijktijdige bijdrage aan publieke waarden bij elkaar.

Tradition

In de derde stap kijkt MacIntyre naar de grotere sociale en organisatorische inbedding van praktijken en *narrative quests*. Hij ontwikkelt het begrip traditie om te laten zien hoe de narrativiteit en de praktijken duurzaam worden doorgegeven. MacIntyre zegt het in een prachtig citaat als volgt: *“I am someone’s son or daughter, someone else’s cousin or uncle; I am a citizen of this or that city, a member of this or*

that guild or profession; I belong to this clan, that tribe, this nation. Hence what good is for me has to be the good for one who inhabits these roles. As such, I inherit from the past of my family, my city, my tribe, my nation, a variety of debts, inheritances, rightful expectations and obligations. These constitute the given of my life, my moral starting point. This is what gives my life its own moral particularity” (MacIntyre 1984: 220). Het individuele morele besef is schatplichtig aan alles wat er dienaangaande in familiebanden, samenlevingsvormen en werkgemeenschappen aan is voorafgegaan. Het individuele verhaal maakt deel uit van een web van gedeelde verhalen. Elke individuele overtuiging komt ergens vandaan, deelt zich weer in de verschillende verbanden waar de persoon in kwestie bijhoort en wordt daarin verder doorgezet. Ook praktijken hebben een geschiedenis en worden doorgegeven. Daarin stijgt de kwaliteit en de onderlinge overlevering van de waardeoriëntatie (vgl. MacIntyre 1984: 221). Zo ontstaat een traditie. Een traditie biedt de context, de historische en sociale omgeving waarbinnen specifieke verhalen en praktijken begrijpelijk kunnen worden. Zonder de context van een traditie hebben verhalen en praktijken geen betekenis.

Wat zorgt er nu voor dat deze tradities, als de grotere doorgaan- de lijnen, herkenbaar en gedeeld kunnen worden? Daarin, zegt MacIntyre, spelen instituties een grote rol. Dat zijn de dragers van tradities. Praktijken worden uitgeoefend in instituties. Dat maakt MacIntyre bezorgd, want instituties koesteren niet alleen, ze zijn tegelijkertijd bedreigend voor de ontwikkeling van praktijken. Macht, geld en status en de externe doelen die instituten moeten realiseren staan op gespannen voet met de intrinsieke doelen van praktijken. *“Institutions are characteristically and necessarily concerned with what I have called external goods; they are structured in terms of power and status, and they distribute money, power and status as rewards. Nor could they do otherwise if they are to sustain not only themselves, but also the practices of which they are the bearers. For no practices can survive for any length of time unsustained by institutions. ...the ideals and the creativity of the practices are always vulnerable to the acquisitiveness of the institution, in which the cooperative care for common goods of the practice is always vulnerable to the competitiveness of the institution”* (MacIntyre

1984: 194). MacIntyre schetst hier de spanning tussen *internal goods* van praktijken versus de *external goods* van instituties. De kwaliteiten van praktijken zijn kwetsbaar. Ze kunnen (en zullen) in instituties te grabbel gegooid worden door het streven naar macht, geld en status. Dat is de impliciete boodschap die uit de tekst spreekt. MacIntyre werkt deze bezorgde observatie maar summier uit. Wat is precies de verbinding tussen instituties en praktijken? Worden de kwaliteiten van deugden en verhalen uiteindelijk vermorzeld onder macht, status en geld of kunnen ze er ook de tegenkracht van zijn? Daar heeft het boek, als ik het in narratieve termen duid, een open eind.

MacIntyre keert na zijn driestaps reconstructie van de oorspronkelijke samenhang in het morele bouwwerk terug naar de situatie waarin we ons vandaag de dag bevinden. We staan er volgens hem niet best voor. “*Morality today is in a state of grave disorder*” (MacIntyre 1984: 256). Het lijkt, in mijn woorden, op de strandjutter op het strand na een zware storm met overal losgerukte fragmenten en de brokstukken van moraliteit en goed handelen. Hoe nu verder? Aan het slot van zijn boek is MacIntyre ronduit somber gestemd. De donkere tijden zijn over ons en de barbaren wachten niet netjes bij de grens maar regeren ons al geruime tijd. En we zijn ons daar niet eens van bewust. Het gebrek aan besef daarvan is onderdeel van de crisis rond gemeenschappelijke waarden. Dat is zijn *cri de coeur*. Is het hopeloos? Niet helemaal. MacIntyre spreekt de hoop uit dat de traditie van de deugden en het intellectuele en morele besef misschien kunnen overleven in kleine lokale gemeenschappen. In deze sfeer eindigt het boek met een laatste raadselachtige zin waarin we wachten “*not for a Godot, but for another – doubtless very different – St. Benedict*” (MacIntyre 1984: 263).

II Kritische reflectie

Wat mij treft in het werk van MacIntyre is het grote spoor dat hij door de geschiedenis trekt rond narrativiteit en vertellen. Hij laat zien dat vertellen aan de basis van het menselijk bestaan ligt: van

de manier waarop de tragedie in de Griekse oudheid functioneerde tot een “*human life as enacted narrative*” (vgl. MacIntyre 1984: 217). Telkens komt de gemeenschapsvormende werking van vertellen naar voren. De individuele stemmen maken in het vertellen deel uit van het grotere gemeenschappelijke geheel waartoe de verhalen behoren. MacIntyre brengt de deugdethiek en het ‘doen van praktijken’ terug in het ethiekdebat. Waarden ontstaan daar waar gewerkt en geleefd wordt vanuit het gezamenlijk handelen. Vertellen speelt daarbij een sleutelrol. Maar hoe komt het nu dat MacIntyre desalniettemin zo somber gestemd is en blijft? Waarom komt er uit zijn werk, dat één groot pleidooi voor het doen van praktijken en vertellen van verhalen lijkt te zijn, toch geen handelingsperspectief voor professionals?

In zijn analyse focust MacIntyre op het verhaal als drager van waarden. Een muzische benadering van vertellen laat echter nog een extra kenmerk van vertellen zien dat bij MacIntyre onbesproken blijft. Muzen brengen de heldendaden van de Goden over het voetlicht door ze te bezingen. De muzische activiteit is een *performance* die zich in belangrijke mate op de zintuigen richt. MacIntyre schrijft wel over de functie van theater in de oud-Griekse samenleving en over de betekenis van mythes. Maar nergens gaat het over wat nu juist zo karakteristiek is voor het muzische: dat het om een opvoering gaat en dat de zintuigen beroerd worden. Elk vertellen schort wat als alledaagse realiteit gaande is even op. Daar komt tijdelijk de realiteit van het verhaal dat wordt verteld voor in de plaats. Daarmee schept vertellen een muzische distantie ten opzichte van de gewone werkelijkheid. Juist in die muzische distantie ontstaat ruimte voor anders denken, nieuwe verbindingen en gemeenschappelijkheid. De muzische werking van vertellen zal ik nu in het werk van MacIntyre verder naar voren halen. Dat is de eerste stap in de beantwoording van mijn vraag: *kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken?*

De eigen werking van het ‘doen’ en ‘vertellen’

MacIntyre beschrijft het opgaan in het werk en de *eudaimonia* in-

herent aan de ontwikkeling van praktijken. Hij bekijkt hoe deugden als loyaliteit, rechtvaardigheid, moed en vertrouwen in het collectieve handelen ontstaan. En wat blijkt uit zijn analyse? Het handelen ontstaat niet vanuit moed en rechtvaardigheid, maar eerder uit het opgaan in de schoonheid, de werking van het werken zelf. Daarin, door toewijding en oefening in het doen en beleven, ontstaan de deugden. Waarden gaan niet aan het handelen vooraf, maar andersom, het handelen produceert waarden. Voor mij is dat de kracht van de bijdrage van MacIntyre. Maar het lijkt net alsof hij dat kind met het badwater weggooit. Hij brengt zijn vondst naar het ethiekdebat. Daar, in het licht van de zorgen over de fragmentatie van waarden en moraliteit in de eigentijdse samenleving, lijkt MacIntyre vervolgens de kracht van het handelen zelf te vergeten. Hij keert niet terug naar de werking van het doen van praktijken zelf. Daarmee gaat hij voorbij aan een aantal vitale aspecten waar handelen mee verbonden is, zoals het ervaren van energie en daadkracht, het geraakt worden door schoonheid, de opwinding als er iets lijkt te kloppen, de fysieke en tactiele aspecten van het lichaam en de spullen waarmee gewerkt wordt, het speelplezier en het bloed, het zweet en de tranen. Die meer immanente aspecten van handelen worden in beperkte mate wel aangestipt, maar het potentieel om dat in praktijk verder tot leven te brengen blijft onbenut.

Iets vergelijkbaars gebeurt met de narrativiteit. Het grote verhaal over narrativiteit dat MacIntyre door de wereldgeschiedenis trekt, blijkt uiteindelijk toch een soort hulpbron om zijn op deugdethiek gebaseerde visie in het ethiekdebat te brengen. Voor MacIntyre is het belangrijkste punt dat verhalen dragers van waarden zijn. Door te vertellen worden die waarden gedeeld. Maar MacIntyre kijkt daarmee niet naar de werking van het vertellen zelf. Op het moment dat een verhaal verteld wordt, schept dat een tijdelijke eigen realiteit. Het is een verbeelding van wat feitelijk of fictief gaande is, of zou kunnen zijn. De drie woorden waar sprookjes vaak mee beginnen laten dat mooi zien. “Er was eens...” Die woorden nodigen de luisteraar uit in de wereld die het verhaal oproept. Bij andere verhalen die we vertellen zeggen we dat “er was eens...” er niet

actief bij. En toch speelt dat oproepen van een tijdelijke eigen realiteit altijd een rol. Dat hoort bij elk vertellen. Een verhaal is meer dan een verpakking van waarden die als ‘verhaaltje’ over worden gebracht. Het is niet zo dat de verteller of de toehoorder waarden uit het verhaal haalt en die vervolgens weer deelt. De betekenis van een verhaal laat zich er niet afscheppen, zoals overtollig vet uit een pruttelende pan soep. De betekenis van het verhaal zit ook (en vooral) in het doen van het verhaal. Met waarden die *in en als* vertelling ontstaan neemt het vertellen van verhalen een heel eigen positie in in het waardenspectrum. Vertellen *is* daarmee *zichzelf* en laat zich niet direct herleiden tot iets anders. De verwijzing naar de muzische activiteit is relevant. De heldendaden van de Goden krijgen gestalte *doordat* de muzen er een opvoering van maken. Het is het *vertellen* van de vertelling die de daden concretiseert, de zintuigen beroert en tot de verbeelding spreekt. Muzen zijn geen doorgeefluik. De zin en betekenis van het Godenwerk ontstaan in de herscheppende muzische activiteit.

Verhalen vertellen schept distantie ten opzichte van datgene waar vertellers en toehoorders dagelijks direct bij betrokken zijn, distantie tot dat waar ze helemaal ‘in’ zitten. Verhalen drukken niet met de neus op de feiten, gaan niet over argumenten en niet over bewijzen. Integendeel, verhalen bewegen daar juist van af. In vertellen ontstaat ruimte voor verbeelding en vervoering, ruimte voor nieuwe en andere betekenissen. Een goed verhaal volgt niet zomaar slaafs zijn verteller als een bangelijk hondje of een mak paard. Een goed verhaal voegt zelf iets toe en sleept zowel verteller als toehoorders mee. Verhalen leiden hun eigen leven, ze hebben een bestaan en een richting van zichzelf. Een goed verhaal gaat ergens heen. Dat is een belangrijk aspect van de prachtige vondst van MacIntyre om narrativiteit in de *narrative quest* te verbinden aan het doel waar we naar op weg zijn. Dat we als mens telkens opnieuw ons verhaal op orde brengen is iets dat we deels zelf doen, maar deels ook iets dat voortkomt uit de verhalen waar we in zitten, de verhalen die we zijn. Door het verhaal te volgen (*the quest*) schept het individu een zekere afstand tot zichzelf en het samenvallen met het “wat vind ik er zelf van”. Dat is een esthetische distantie. Het verhaal schept een

eigen betekenisruimte. Die distantie is kenmerkend voor de *eigen* positie van het vertellen, van het verhaal *als* verhaal. Die distantie leidt niet tot vervreemding en fragmentatie, maar juist tot nieuwe verbindingen en samenhang. In de afstand die het individu met de vertelling tot zichzelf schept, ontstaat de ruimte voor de ontmoeting en de gedeelde waarden met de ander. Een verhaal vertellen maakt de verteller tenslotte aanspreekbaar op iets dat groter is dan de verteller zelf. Verhalen zijn, dat beschrijft MacIntyre, nooit strikt individueel, maar staan altijd in verbinding met een groter en duurzaam geheel aan gedeelde verhalen in de sociale context waarin verteld wordt. Vertellen is daarmee ook publiek maken en bijdragen aan de openbaarheid. In professioneel verhalen vertellen, zoals in het theater, is die publieke dimensie van het openbaar maken (net als MacIntyre beschreef over de opvoering van de tragedies) evident. Maar dat muzische potentieel ligt als mogelijkheid óók in het professionele handelen verborgen. Het kan aangewakkerd worden. De muzische kwaliteit van vertellen kan bijdragen aan het vorm krijgen van professionele tegenkracht.

Met een kleine vertelling besluit ik dit eerste kritische punt. Paul van Tongeren is te gast op de Academia Vitae. We spreken over de deugdeethiek van Aristoteles en over het werk van MacIntyre. In plaats van over deugden te spreken moet je ze doen en voelbaar en ervaarbaar maken stelt van Tongeren.⁵² We beginnen met het lezen van de eerste tekst uit het boekje overpeinzingen van Marcus Aurelius. Daarin beschrijft de keizer welke kwaliteiten in het menselijke handelen hij van wie geleerd heeft. “1- Van mijn grootvader Verus leerde ik wat hoffelijkheid en gelijkmoedigheid is. 2- Van wat ik over mijn vader hoorde en mijzelf daarvan herinner, leerde ik bescheidenheid en mannelijkheid kennen.” Zo begint hij een rij van zeventien personages bestaande uit familieleden, vrienden, leraren en ambtsdragers eindigend bij de Goden. Wat opvalt is dat na de eerste korte zinnen de beschrijvingen steeds langer worden. De kwaliteiten waar Aurelius over spreekt gaan niet over een beperkt aantal grote waarden, maar ook over kleinere kwaliteiten in de praktijk van alledag zoals “geen voorkeur te hebben voor groen of blauw bij de wagenrennen” (Aurelius 2005: 12), “geen tijd te verdoen met

onbeduidende zaken” (Aurelius 2005: 12) en “geestdriftig te worden over het slapen op een veldbed” (Aurelius 2005: 13). In steeds langere beschrijvingen wordt de persoon waar de kwaliteit van afkomstig is zelf zichtbaar. De lezer ziet diens praktische handelen bijna voor zich. Na de tekst te hebben gelezen geeft van Tongeren de opdracht tot navolging. “Schrijf zelf eens zo’n tekst en zie de aangever van de betreffende kwaliteit handelend voor je.” Ik ben zeer verbaasd over de kracht van de uitkomsten van die oefening. Er komen andere personages tevoorschijn dan ik verwachtte. Ik verrijk mijn standaard rijtje van het zogenaamde goede handelen zoals rechtvaardigheid, vriendschap en loyaliteit met kwaliteiten zoals speelplezier, stilte en intimiteit.

Wat Aurelius doet, en wij navolgen, is een precieze uitbeelding van het muzische. De muzen bezingen de heldendaden van de Goden door ze te bezingen, door er een opvoering van te maken. Dat is precies wat hier gebeurt. De kwaliteiten worden niet geïsoleerd tot losse waarden maar de context en het handelingspatroon van een persoon komt er bij mee. In plaats van beredenering komt Aurelius met een levensechte weergave. Daarin herleeft het handelen als in *re-enactment*. De inspiratie voor het goede handelen wordt doorgegeven en verdiept door er een muzische opvoering van te geven. Aurelius’ aanpak volgen is een oefening in het overstijgen van het particuliere. Hij heeft het over zichzelf, maar ook weer niet. De oefening werkt vanuit ontvankelijkheid voor wat gekregen is. Aurelius bezingt de zeventien anderen aandachtig en genegen. Hij hanteert een sterke vorm: de portrettengalerij van familie, vrienden, bekenden en collega’s. Dat is een mooi voorbeeld van wat ik *onderscheidend verbinden* noem. Zijn eigen stem komt voluit tot klinken in gelijktijdige verbinding met de kringen waar hij deel van is. Het muzische dat aan de basis van deze verbindingen ligt is ‘geraakt worden’, daar ‘iets van maken’ en ‘in groter verband delen’. Die beweging komt samen in het *nu* van de opvoering.

Tegenstelling praktijken-instituties

MacIntyre spreekt in zijn werk niet over professioneel handelen en over organisaties, maar over praktijken en instituties. In mijn twee-

de kritische punt wil ik het begrip organisatie inbrengen. Organisaties zitten als het ware tussen de praktijken en instituties van MacIntyre in en vertonen kenmerken van allebei. MacIntyre zet praktijken en instituties in een klassieke tweedeling scherp tegenover elkaar. Praktijken zijn intrinsiek gemotiveerd en vinden hun doel in zichzelf. Instituties zijn naar buiten gericht. Ze draaien op macht, geld en het realiseren van externe doelen. Intrinsiek stelt MacIntyre tegenover extrinsiek als licht tegenover donker, het platteland tegenover de stad, het gevoel tegenover de rede. Daarmee blijft de potentiële tegenkracht die professionals in organisaties kunnen uitoefenen buiten beeld. De institutie staat in de beschrijving van MacIntyre buiten de invloedssfeer van de professional. Het is alsof de professional niet veel meer kan doen dan opgaan in het werk van praktijken. Het gebrek aan handelingsperspectief voor professionals wordt daarbij nog versterkt doordat de reconstructie van het begrip praktijk mono-disciplinair blijft. MacIntyre blijft bij de oude middeleeuwse werkplaatsen en het werkend bijeenzijn van vakgenoten in gildes. Daarin zitten, in mijn woorden, de cellisten nog steeds bij de cellisten, de juristen bij de juristen, de tunnelbouwers bij de tunnelbouwers. MacIntyre sluit de werking van de deugden op in disciplines. Zijn dualistisch denkmodel helpt onderweg om onderscheid te maken, maar het zet de dynamische werkelijkheid ook op slot. Praktijken en instituties komen intentioneel tegenover elkaar te staan. De praktijken, the good guys, delven het onderspit. Ze leggen het gaandeweg af tegen de barbarij van geld en macht in de instituties, the bad guys.⁵³ MacIntyre verwacht uit de hoek van instituties weinig goeds. Voor de grotere samenhang is het wachten op een nieuwe Sint Benedictus die vanuit een overkoepelende morele visie weet hoe we verder moeten. Waarom Benedictus? Hoe laat die uitroep zich uitleggen? In zijn tijd zorgde Benedictus voor nieuwe bezieling en samenhang onder de katholieken. Op basis van zijn leefregel kregen vele bestaande en nieuwe kloosters een krachtige impuls. Het klooster, een veilige en voor de buitenwereld afgeschermd orde, dat lijkt de biotoop waarin praktijken en deugden volgens MacIntyre nog zouden kunnen gedijen. Zijn hoop is, zegt hij letterlijk, gericht op kleinschalige lokale gemeenschap-

pen, niches waarin de deugden kunnen overleven. Maar lokale gemeenschappen bepalen in onze tijd niet hoe we leven en werken. Dat gebeurt voor een groot deel in organisaties en in relatie tot organisaties die zowel kenmerken van praktijken als van instituties vertonen. MacIntyre blijft aan het eind van zijn boek gevangen in het idee van reconstructie. Hij maakt vanuit dat prachtige werkzame mechanisme van deugden en praktijken geen verbinding met eigentijdse opgaven in organisaties waarin professionals juist over grenzen van disciplines heen samenwerken en streven naar vormen van verbinding in relatie tot publieke waarden.

Ambivalentie in professioneel handelen

Ook de kritisch gefileerde karakters, de manager, de therapeut en de rijke estheet, worden door MacIntyre nogal eenzijdig en zwart-wit beschreven. MacIntyre stelt dat deze personages in het maatschappelijk functioneren hun sociale substantie hebben verloren en dat hun beroepen geen karakters meer zijn, maar rollen waarin slechts sprake zou zijn van instrumenteel handelen. Kort door de bocht gesteld mankeren ze in de denktrant van MacIntyre allemaal een ethische dimensie. Maar zo eenduidig is het niet. De handelingsruimte voor professionals is juist ambivalent en vertoont meerdere gezichten en mogelijkheden:

- Managen beperkt zich niet tot de instrumentele doelgerichte inzet van medewerkers. Managen kan ook gezien worden als de queeste van het scheppen van de organisatie in samenwerking met de verhalen van professionals. Leiderschap ontwikkelen dat juist groter is dan het afgepast managen van de bedrijfsvoering is aan de orde van de dag. Niet alleen voor de top, maar ook voor het middenmanagement. Het aanwakkeren en ontwikkelen van bezieling, inspiratie en passie spelen daarin een grote rol. In dat leiderschap speelt het belichamen van sociale waarden een belangrijke rol.
- Volgens MacIntyre zijn therapeuten professionele buitenstaanders ten opzichte van hun cliënten. Ze gaan geen persoonlijke relatie aan, maar doen instrumenteel datgene wat

de cliënt verder brengt. Vanuit een narratief perspectief kan het beroepsbeeld van de therapeut ook anders geduid worden. In de therapeutische verbinding spelen verhalen en narrativiteit een sleutelrol. Het vertellen, delen en in zekere zin zelfs uitvoeren en naspelen van de verhalen heeft een grote betekenis. De kamer van de therapeut is het podium waarop die verhalen tot klinken komen. De verhalen van het individu treden door het vertellen via de therapeut in wisselwerking met de grotere gemeenschap die drager is van collectief gedeelde verhalen. Therapeuten zijn in die interpretatie als hoeders en verzamelpunten van verhalen ook dragers van een belangrijke sociale substantie. Dr. Phil, de bekende Amerikaanse televisitherapeut, is een aardig voorbeeld.

- Volgens MacIntyre maakt de rijke estheet dat, waar hij bij betrokken is, louter dienstbaar aan zijn eigen plezier. Hij zou alleen instrumentele relaties aangaan. Vanuit het oogpunt van narrativiteit en het delen van verhalen kan dit profiel echter ook een andere kant op gedacht worden. De rijke estheet, denk bijvoorbeeld aan een maecenas als Joop van den Ende, speelt mee in het grotere verhaal, de collectieve referentie van verhalen en verbeelding die als cultureel erfgoed is opgebouwd. Hij staat in, en is mededragers van, de traditie waar MacIntyre over spreekt. In die uitleg kan de rijke estheet dus wel degelijk een karakter zijn.

MacIntyre ziet in deze beroepsbeelden vooral de instrumentele relaties en eenzijdige diensten. Ik kijk, mede vanuit de theorie die MacIntyre zelf daarover ontwikkelt, naar de muzische kwaliteit van het vertellen die daarmee gepaard gaat.

Ten slotte merk ik op dat MacIntyre zijn eigen professionele praktijk buiten beschouwing laat. Hij is als docent en professor verbonden aan een universiteit.⁵⁴ In zijn eigen termen is dat een institutie die op gespannen voet staat met de praktijken die er worden uitgeoefend. Maar niets weerhoudt hem ervan een dynamische tegenkracht te

laten zien en die voluit te ontvouwen. Vertellen is zijn medium. Hij *bezingt* Aristoteles en komt met een nieuwe opvoering van diens werk vol krachtige beelden, metaforen en dramatische effecten. Denk aan het slot waarin hij de verzuchting over het wachten op een nieuwe Sint Benedictus uitspreekt. Denk aan het hoofdstuk waarin hij de lezer voor de keuze stelt “Nietzsche of Aristoteles”. MacIntyre is een activist. Met zijn muzische aanpak breekt hij een heel discours open. MacIntyre doet een interventie die in de verte lijkt op die van Tristan Keuris. Hij veegt een enorme stapel boeken van collega-filosofen van tafel en vraagt aandacht voor wat er in het handelen in de praktijk werkelijk speelt. Die muzische ruimte heeft hij en neemt hij als professional.

Met die observatie keer ik terug naar de cast van dit boek. Diezelfde muzische handelingsruimte zoeken en gebruiken ook de personages waar dit hoofdstuk mee opent: de docent in het kunstvakonderwijs die zich aan de *Connecting Conversations* waagt; de advocaat die de straat op gaat; de ingenieur die met de omwonenden spreekt; de zorgprofessional met zijn handen aan het bed. Al die praktijken zijn niet strikt instrumenteel, maar hebben de mogelijkheid zich te manifesteren als praktische en reflectieve zoektochten naar het versterken van zin en betekenis in gemeenschappelijkheid en publieke waarden. Net zoals die mogelijkheid er is voor de managers, therapeuten en rijke estheten in het rijtje van MacIntyre.

Concluderend

In dit hoofdstuk heb ik *After Virtue* van MacIntyre besproken. Daarin ontwikkelt MacIntyre een inspirerende visie op narrativiteit als basis van het menselijk bestaan en het menselijke handelen. MacIntyre beargumenteert hoe in vertellen waarden gedeeld worden en hoe enkelvoudige stemmen verbinding krijgen met een grotere gemeenschappelijkheid. Het is het voortgaande en zich voortdurend ontwikkelende verhaal dat, als in een queeste, richting en doel geeft aan een mensenleven. Dat zegt zijn concept van de *narrative quest*. De schets van de werking van de Griekse tragedie en zijn bespreking van het belang van mythes om de wereld te begrijpen laten zien dat de muzische activiteit van oudsher een rol speelt in de omgang met het tragische en met een anders-weten dan feiten of redeneringen. MacIntyre ontwikkelt een sterke visie op praktijken

(*practices*) waar deugden als moed, rechtvaardigheid en loyaliteit in het doen van het werk zelf naar voren komen. Dat geeft een beeld hoe moraliteit in en als professioneel handelen op kan komen. Ten slotte introduceert hij het begrip karakter (*character*) dat hij duidt als een beroepsuitoefening waar een sterke persoonlijke invulling van sociale waarden in naar voren komt.

In het werk van MacIntyre heb ik de muzische aanzet naar voren gehaald en geëxpliciteerd aan de hand van een muzische visie op vertellen. Ik heb betoogd dat verhalen niet alleen dragers van waarden zijn. Er is ook de muzische werking van het vertellen. De beleving van een verhaal voert de luisteraars tijdelijk mee in het verhaal. De eigen realiteit van het verhaal schept een muzische distantie. Door het opschorten van de alledaagse realiteit ontstaat ruimte om anders te denken en nieuwe verbindingen aan te gaan. Even is er geen protocol, geen specialisme, geen hiërarchie, geen deadline, geen declarabel zijn. In die muzische ruimte kan een vrijheid van handelen ontstaan. Dat kan een bron van professionele tegenkracht zijn. Het verhaal brengt verteller en gehoor in de muzische verbeelding bijeen. Daarmee heeft het vertellen-als-opvoering een gemeenschapsvormende werking. Er ligt een moreel potentieel in besloten dat bij kan dragen aan publieke waarden. In het volgende hoofdstuk werk ik de morele dimensie van de muzische beleving verder uit met Hans-Georg Gadamer en zijn werk *Waarheid en methode* (2014).

4

Spelen

Muzen maken hun werk openbaar. Het spel dat ze opvoeren schept een eigen realiteit, een eigen waarheid. Ze beroeren de zintuigen en spreken tot de verbeelding. Daar ontspringt tegenkracht. De beleving sleept de spelers en de toeschouwers mee in het nu van de opvoering. Dat schept gedeelde waarden. Het publiek wordt deelnemer en maakt het mee. De opvoering blijft in de herinnering bestaan als een gebeurtenis, als een 'werk'.

In het vorige hoofdstuk heb ik het werk *After Virtue* van Alasdair MacIntyre besproken. Mijn inzet is om de muzische aanzet die in het werk van MacIntyre besloten ligt verder te expliciteren en te versterken. In dit hoofdstuk kijk ik naar de beleving en de zintuiglijke ervaring van de gebeurtenis van het vertellen zelf. Wat is de morele werking van de muzische beleving die bij vertellen optreedt? Met de filosoof Hans-Georg Gadamer laat ik zien hoe de muzische beleving in het humanisme van vóór de Verlichting een structurele en geïntegreerde rol speelt in concepten als Bildung, Sensus Communis, Oordeel en Smaak. Hij laat daarin een directe verbinding zien tussen de muzische beleving en de daaraan verbonden morele dimensie van gemeenschapsvorming met gedeelde waarden en opvattingen. In zijn onderbouwing daarvan werkt Gadamer de spelopvatting van Huizinga (1938) verder uit door kunst als spel te zien. In het laatste deel van het hoofdstuk stel ik de vraag of het spel van de muzen vorm kan krijgen als professionele tegenkracht. Hoe ver reikt de potentiële impact van het muzische? Kan het muzische spel ook een maatschappijkritische rol vervullen? Die vraag werk ik uit door het beroemd geworden Gadamer-Habermas debat te bespreken en daar de openbaarheid van de muzische opvoering in te brengen.

I Humanisme vóór de Verlichting

Hans-Georg Gadamer (1900-2002), één van de leerlingen van Martin Heidegger, schrijft in 1960 het boek *Wahrheit und Methode*⁵⁵. Dat wordt een sleutelwerk in de geesteswetenschappen. In de titel *Wahrheit en methode* gaat het Gadamer om waarheid *versus* methode. Hij bindt de strijd aan met het dominante methode-begrip in de natuurwetenschappen. Geldige kennis vraagt om een wetenschappelijke methode. Dat is in de Verlichting steeds meer het dictaat geworden, ook voor de menswetenschappen. Gadamer zet daar tegenover dat de menswetenschappen van oudsher verbonden zijn met concrete beleving en ervaring van de geschiedenis, de kunst en de filosofie. Daarin wordt een waarheid ervaren die het domein van de wetenschappelijk methode overstijgt.

Volgens Gadamer zijn dat “stuk voor stuk ervaringswijzen waarin zich waarheid te kennen geeft die niet met de methodische middelen van de wetenschap geverifieerd kan worden” (Gadamer 2014: 10).

De opgave voor Gadamer is om die ervaren waarheid fundamenteel te onderzoeken. Gadamer is daarbij niet op zoek naar een methode om zo goed mogelijk te verstaan, maar hij zoekt naar wat er precies gebeurt in de levende ervaring wanneer er begrepen en geïnterpreteerd wordt. Gadamer ontwikkelt een filosofie van het verstaan, een filosofische hermeneutiek. En verplaatst deze hermeneutiek uit de sfeer van de wetenschap naar de sfeer van het zijn: de ontologie.

Hij bouwt zijn hermeneutiek op vanuit een filosofisch onderzoek naar de esthetische, in mijn woorden muzische⁵⁶, beleving. Gadamer herschrijft de muzische beleving vanuit de opvatting dat kunst gedacht kan worden als spel.

Bij Gadamer verschuift de focus van het genie van de kunstenaar die het werk scheidt, naar de toeschouwer die het kunstwerk beleeft. In plaats van het ding, het artefact dat gemaakt is, gaat het over de beleving die het kunstwerk teweegbrengt. De opvoering brengt de maker en de toeschouwer in de muzische beleving samen. Daarin

ontstaan wederkerigheid en grotere gemeenschappelijke verbanden rondom de als ‘waar’ ervaren kunstuitingen.

In dit hoofdstuk belicht ik een beperkt deel van *Wahrheit en methode* van Gadamer. In het kader van mijn zoektocht ben ik specifiek geïnteresseerd in dat stuk waarin hij zich bezighoudt met de vraag naar wat de muzische beleving doet en hoe deze is geïntegreerd in menselijke activiteiten.

Daar waar MacIntyre ingaat op praktijken in de middeleeuwse werkplaatsen, concentreert Gadamer zich op de grote traditie van het humanisme van vóór de Verlichting. Die traditie gaat terug tot de Griekes oudheid van Plato en het praktijkgerichte denken van Aristoteles. Gadamer beschrijft vier sleutelconcepten van het humanisme: *Bildung*, *Sensus Communis*, *Oordeel* en *Smaak*. Deze concepten hadden in hun oorspronkelijke betekenis een brede maatschappelijke werking en een normatief/morele geldigheid die onder invloed van de Verlichting steeds verder versmalde, in verval raakte en deels verdween. De muzische beleving vervulde hierin een essentiële en geïntegreerde rol. Ik volg hieronder Gadamer in zijn historische analyse van dat humanisme van vóór de Verlichting.

Bildung

Vorming heet in het Duits oorspronkelijk *Bildung*. Daarin wordt volgens Gadamer de gedachte uitgedrukt dat de mens door cultuur pas werkelijk mens wordt.⁵⁷ Herder definieert *Bildung* als: “vorming tot humaniteit” (Gadamer 2014: 23) De herkomst van het begrip *bild* in *Bildung* heeft een geschiedenis die teruggaat naar de middeleeuwse mystiek. Daarin draagt de mens het evenbeeld van God in zich, waarnaar hij gevormd is en waarnaar hij zichzelf ontwikkelt. Kant en Hegel hebben bijgedragen aan het *Bildungs*concept dat een centrale plek in het humanisme kreeg.

Bildung gaat eerder over worden dan over zijn. De ontmoeting met het andere en onbekende is hetgeen waardoor we ons in *Bildung* vormen. Het is geen kwestie van leren en weer vergeten. De werking van de beleving van het andere is diepgaander. Het transformeert wie we zijn, we maken ons dat andere volgens Gadamer onvervreemdbaar eigen. Daarin ontstaat gemeenschappelijkheid. Ga-

damer stelt dat het delen van het gemeenschappelijke niet naar een universele waarheid verwijst, maar eerder berust op een gedeelde beleving van zin. In dat gemeenschappelijke overstijgen individuen een deel van hun particuliere individualiteit, verlangen en vrijheid. Alsof wij daar een gemeenschappelijk zintuig voor zouden hebben legt Gadamer wat de werking betreft het verband tussen zin en zintuiglijkheid. “Het is een algemeen en gemeenschappelijk zintuig” (Gadamer 2014: 30).

Gadamer legt een relatie tussen Bildung en het werken als professional, eerst praktisch, dan theoretisch. “Praktische vorming blijkt dan uit het feit dat men zijn beroep helemaal, in al zijn aspecten vervult. Dat impliceert echter dat men het vreemde, dat dit beroep voor de bijzonderheid die men zelf is vormt, overwint en het volkomen tot het zijne maakt. De toewijding aan het algemene van het beroep betekent dus tevens dat men ‘zich weet te beperken’, dat wil zeggen dat men van zijn beroep helemaal zijn zaak maakt. Dan is het geen beperking.” (Gadamer 2014: 26). Over theoretische vorming zegt Gadamer: “Zij bestaat eruit te leren ook iets anders te laten gelden en de algemene gezichtspunten te vinden om de zaak ‘het objectieve in zijn vrijheid’, zonder baatzuchtig eigen belang te vatten” (Gadamer 2014: 26). De essentie van Bildung is een beweging van het zichzelf verliezen en weer hernieuwd terugkeren bij zichzelf. Afstand kunnen nemen tot jezelf en je persoonlijke doelen, betekent dat je ze kan zien zoals anderen ze zien.

Twee dingen wil ik opmerken over deze beschrijving.

- *Bildung* gaat over hoe wij als mens vorm krijgen, onszelf vormen. Dat vorm krijgen en de vorming, blijven verbonden met iets van een doel en een richting. Er blijft een *Bild* dat richting geeft. Op dat punt ontwikkelt MacIntyre het begrip *narrative quest*. Het is belangrijk om op te merken dat vorming in deze opvatting een richting heeft.
- Het tweede punt dat ik naar voren haal is het motief van het overgeven aan en opgaan in een activiteit. Dat sluit aan bij wat MacIntyre zegt over de relaties tussen deugden en praktijken. Daarbij speelt het verliezen van zichzelf en het

opgeven van een zekere particulariteit. Gadamer legt een sterke relatie naar de zintuiglijke beleving als basis daarvan. We verliezen onszelf door in de muzische beleving die dat oproept mee te gaan. Daarin komen de twee perspectieven van het eigen en het vreemde bij elkaar in wat Gadamer ‘horizonversmelting’ noemt. Door beleving van het vreemde en andere wordt de mens pas volledig mens. Dat is de culturaliserende werking van de beleving. Daarin zit zoals Gadamer beschrijft de kern van de “vorming tot humaniteit” (Gadamer 2014: 23).

Sensus Communis

Hoe verhoudt de vorming van het individu zich tot de sociale inbedding in de gemeenschap? Die vraag werkt Gadamer uit aan de hand van het begrip *Sensus Communis*. Met zijn interpretatie van *Sensus Communis* bouwt Gadamer voort op het werk *De nostri temporis studiorum ratione* van Giambattista Vico. In de renaissance ontwikkeld, gaat dit werk in een ongebroken lijn terug tot de wortels in de Grieks-Romeinse oudheid. In de term *Sensus Communis* zit opnieuw het woord zintuig (*sensus*), verwijzend naar een menselijk vermogen dat ons als extra zintuig kan invoegen in een gemeenschap. *Communis* verwijst naar communicatie tussen mensen. Hoe kunnen we onderling waarden delen, overeenstemming bereiken en gemeenschappelijke grond onder onze voeten voelen? De voertuigen van taal en spraak om onderling verstaanbaar te kunnen worden, spelen een centrale rol. ‘Goed Spreken’, een oud ideaal in het humanisme, zegt Gadamer, heeft altijd een dubbele betekenis gehad. Het is niet alleen het beantwoorden aan de idealen van de retorica, de kunst van het spreken, het is ook het juiste zeggen. In het goede spreken verschijnt er een eigen vorm van waarheid. Mooi gezegd betekent in die opvatting ook: ‘waar’ gezegd. Dat gaat verder dan de *eloquentia* van de retorische overreding. In het goede spreken is volgens Gadamer de oude onderscheiding tussen praktische en theoretische kennis actief. “Het praktische weten, de *phronèsis*, is een ander soort weten” stelt Gadamer met verwijzing naar Aristoteles (Gadamer 2014: 33).⁵⁸ Het gaat niet om de algemeen geldende uni-

versele waarheid van de rede, maar om praktische kennis waarin ook de context doorklinkt van het sociale verband. Het vertelt ons iets over een specifieke tijd en plaats en de waarheid die daarin geleefd wordt. Volgens Vico geeft juist deze in de praktijk van levensuitingen gesitueerde waarheid van de groep meer richting aan ons handelen, dan de abstracte waarheid van de rede.⁵⁹

Het verhaal van een individu staat niet op zichzelf, maar is verbonden met de verhalen in een gemeenschap. Dat was wat MacIntyre schreef. De *Sensus Communis* als een gemeenschappelijk verband dat richting krijgt door de levende praktijk van deelnemers, zoals Gadamer beschrijft, is daarmee te vergelijken. Het samen doen geeft de richting aan. MacIntyre haalt narrativiteit naar voren als de grondstof daarvan. Gadamer gaat verder op de essentiële rol van de (gedeelde) beleving in dit samen doen. Hij zet het zintuig voorop.

Daarnaast presenteert Gadamer een opvallende interpretatie van retorica: mooi spreken is niet alleen maar mooi. Er ligt een vorm van goed spreken in besloten. Daarmee legt hij een directe verbinding tussen het schone en het goede. Mooi spreken gaat in zijn lezing niet over manipulatie en effectbejag, maar scheidt juist gedeelde waarden.

Oordeel

Sensus Communis gaat over een gemeenschap als levende praktijk. Dat is een veel breder begrip dan het latere *common sense* dat beperkt blijft tot zoiets als ‘algemeen geldende opvattingen’. Gadamer bouwt daarop vervolgens verder met het begrip oordeel. Hoe komen we tot oordelen? Hoe kunnen we onderscheiden? Hoe komen keuzes van personen in de gemeenschap van de *Sensus Communis* tot stand? Oordelen kan niet geleerd worden uit de theorie. Er is niet zoiets als het voordoen van het concept of het louter toepassen van regels (vgl. Gadamer 2014: 41/42). Oordelen vraagt een praktijk van oefenen van geval tot geval. In het oordelen zit het sensibele, het gevoel en het esthetische element. Klopt het, spreekt het ons aan en past het bij de situatie? Oordelen moet zich als een zintuig scherpen en door ervaring ontwikkelen. Oordelen is situationeel bepaald en afhankelijk van de context. Oordelen is niet een eenzaam individu-

eel moment waarin, na lang wikken en wegen, een uitsluitend op de rede gebaseerd besluit wordt genomen. De levende werkelijkheid van de gemeenschappelijke context wikt en weegt mee. Degene die oordeelt kan daar niet buiten gaan staan. Er bestaat in oordeelsvorming een delicate balans tussen het individu en de sociale inbedding in een groep, een, in de termen van dit boek, delicate balans tussen onderscheiden *en* verbinden.

Wat Gadamer zegt over oordelen roept elementaire punten op die ook elders in dit boek ter sprake komen. Met MacIntyre heb ik laten zien hoe de deugdethiek in de loop van de geschiedenis verandert in een plichtethiek. In plaats van waarden en kwaliteiten die ontspringen aan werk dat we doen, komen er regels om ons aan te houden. Diezelfde spanning benoemt Sennett in het volgende hoofdstuk als hij het heeft over conflicterende normen. Dat wat het protocol vraagt van professionals staat op gespannen voet met wat de ervaringsnorm in het werk zelf is. Gadamer benadrukt dat (het oorspronkelijke) oordelen een wisselwerking is tussen individu en gemeenschap, afhankelijk van de setting. Het gevoel, de beleving en eerdere ervaringen spelen daarin een grotere rol dan de rede.

Mij intrigeert in dit verband het opschorten van het oordeel. Dat is in trainingen, workshops en leiderschapstrajecten een terugkerend onderwerp. Iedereen die wel eens op training is geweest, herkent dat. De bedoeling is dat je niet meteen zegt wat je ergens van vindt, dat je de interne goed en fout-criticus even uitzet. Het is de macht der gewoonte om overal wat van te vinden. We oordelen er vaak op los en het opschorten daarvan kost dan ook heel wat moeite. Nu, na lezing van Gadamer, gaat het misschien niet zozeer over opschorten van het oordeel, maar over *anders* oordelen. Als ik het vergelijk met improviseren in de muziek dan moet de speler het goed/fout oordeel, dat eerder een vooroordeel is, inderdaad opschorten. Anders komt de muziek niet verder. Maar het waarderend oordeel gebaseerd op wat de musicus beleeft en ervaart, op wat goed en passend is in de muzikale situatie van dat moment, is hard nodig om verder te kunnen spelen. Oordeel gezien als sensibiliteit en er gevoel voor hebben, is de motor om verder te komen.

Smaak

De beleving, het gevoel, het sensibele, het mooie, dat wat passend is, dat wat ons aanspreekt: dat zijn de begrippen waar Gadamer aandacht voor vraagt. In *Bildung*, *Sensus Communis* en *Oordeel* haalt Gadamer telkens de morele dimensie in de muzische beleving naar voren. Dat doet hij tenslotte ook bij het vierde sleutelconcept: het begrip ‘smaak’. De geschiedenis laat zien dat ook het smaakbegrip van oorsprong niet alleen een muzische, maar ook een morele strekking heeft, stelt Gadamer. Ook bij smaak is sprake van een eigen manier van kennen. Bovendien is dit een manier van kennen die niet individueel is, maar juist sociaal. “Het begrip smaak doelt dus zonder twijfel op een *wijze van kennen*. Dat men in staat is afstand te nemen van zichzelf en van zijn particuliere voorkeuren gebeurt in het teken van de goede smaak. Smaak is dus naar zijn aard geen privé-aangelegenheid, maar een eersterangs sociaal fenomeen” (Gadamer 2014: 47). Smaak, zegt Gadamer, is zeker van zichzelf. Er is geen twijfel, geen gemarchandeer met anderen. Smaak zoekt niet naar redenen om zich te rechtvaardigen. Smaak lijkt, net zoals eerder aangegeven bij *Sensus Communis*, te werken alsof het een zintuig is. Als een zintuig actief is heeft het geen weet van redenen: het werkt en doet zijn werk. Smaak werkt in een gemeenschap, maar volgt die niet slaafs. Gadamer verwijst naar de mode. Goede smaak kan de drager ervan in lijn brengen met wat de mode voorschrijft. Maar andersom kan hij ook de mode aanpassen aan wat zijn eigen smaak vraagt. “Smaak is net als oordeelskracht een beoordeling van het individuele met het oog op een geheel, of het bij al het andere past, dus of het passend is” (Gadamer 2014: 49). Gadamer besluit zijn beschouwing met de vaststelling dat alle morele beslissingen een element van smaak in zich hebben. “De opkomst van het smaakbegrip in de zeventiende eeuw, waarvan we de maatschappelijke en sociaal bindende functie hierboven hebben aangeduid, blijkt dus verband te houden met een moraalfilosofie, waarvan de grondtrekken teruggaan tot de oudheid. Het betreft hier een humanistische en daarmee uiteindelijk Griekse component, die binnen de door het christendom bepaalde moraalfilosofie werkzaam wordt. De Griekse ethiek – de ethiek van de juiste maat van de Pythagoreeërs en van

Plato, de ethiek van de middenweg (*mesotes*) die Aristoteles heeft gecreëerd – is in een diepe en omvattende zin een ethiek van goede smaak” (Gadamer 2014: 50).⁶⁰ Hiermee legt Gadamer opnieuw direct verbinding tussen de muzische beleving van het mooie en schone, en de moraalfilosofie. Dat is het hoofdmotief in de vier concepten van het humanisme van vóór de Verlichting. De muzische beleving staat centraal in die verbinding en wakkert de morele dimensie van gemeenschappelijke waarden en gedragingen aan. In *Bildung* door het openstellen voor en zich overgeven aan het vreemde en andere dat ons vormt. In de *sensus communis* als het ‘zintuig’, de *sense*, om in te voegen in een grotere gemeenschap. In het oordeel als het sensibele en situationeel bepaalde, dat alleen door oefening beter wordt. En in de smaak zoals hierboven beschreven. De muzische beleving is bij Gadamer geïntegreerd aanwezig in wie wij zijn en hoe we leven en handelen.

Op verschillende plekken hiervoor heb ik aangegeven waar er parallellen te leggen zijn tussen MacIntyre en Gadamer. De thematiek die beiden behandelen is vergelijkbaar. Het draait om de verhouding tussen individu en gemeenschappelijkheid. Daaronder ligt een vormingsideaal dat bij MacIntyre teruggrijpt op het schema van Aristoteles en bij Gadamer op de humanistische traditie van het *Bildungs*begrip. Waar MacIntyre een centrale plaats geeft aan het vertellen, haalt Gadamer het sensibele en het belang van de zintuigen en het zintuiglijke naar voren. Gadamer laat de werking van muzische beleving in sociaal en maatschappelijk verband zien en toont hoe daarin gedeelde waarden en een grotere gemeenschappelijkheid ontstaan. Met de morele dimensie die Gadamer in de muzische beleving naar voren haalt kom ik bij de kern van mijn onderzoek. Het is de fundamentele bouwsteen voor het muzische perspectief op professioneel handelen waar ik in relatie tot de vraagstelling aan werk. *Kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken?* Met Gadamer werk ik de werking van de muzische beleving uit. Die maakt intrinsiek en onlosmakelijk deel uit van het menselijk handelen. Door die kwaliteit van de mu-

zische beleving aan te wakkeren komt de morele dimensie van gemeenschappelijkheid en gedeelde waarden meer op de voorgrond te staan, zonder dat dit ten koste gaat van de eigenheid van de individuele stemmen die de pluraliteit vormen.

In de volgende stap volg ik Gadamer in zijn kunst-als-spel analyse om te laten zien hoe de morele dimensie in de muzische beleving ontstaat. Kunst en dus ook de muzische activiteit zijn op te vatten als spel volgens Gadamer. Ik volg zijn betoog in vier stappen: de duiding van spel als een vorm van gemeenschappelijkheid in de uitvoering, de duiding van kunst als een schouwspel, de waarheid van het werk die in de opvoering naar voren komt, en de transformatieve verandering die de beleefde waarheid van het werk teweegbrengt in de toeschouwer.

II Kunst als spel

Spel

In de eerste stap laat Gadamer zien dat het spelen van een spel een gemeenschappelijkheid belichaamt waarin de spelers deel van het spel zijn. Met zijn spelopvatting baseert Gadamer zich op een fundamentele bron: de *Homo Ludens* van Johan Huizinga⁶¹. Daarin ontwikkelt Huizinga de visie dat de mens van nature een spelend mens is. Hij werkt zijn stellige overtuiging uit “dat menselijke beschaving opkomt en zich ontplooit in spel, als spel”. (Huizinga 1938: XI) Spel staat bij Huizinga niet naast andere cultuurverschijnselen, maar gaat er aan vooraf. Het is er in zekere zin de humus van. Cultuur heeft een spelkarakter. Spel laat zich niet vergelijken met iets anders. Het is een eigen factor met specifieke kenmerken. Huizinga heeft in een nauwgezette analyse de formele kenmerken van spel op een rij gezet. Hij bespreekt onder meer de vrijheid van het spel, dat spel een bepaaldheid heeft van plaats en tijd, dat elk spel een inzet heeft, dat “er iets moet lukken” in het spel, dat er de herhaalbaarheid van het spel is en dat spel zijn doel in zichzelf vindt.

Gadamer werkt, doorbouwend op de nog altijd fascinerende analyse van Huizinga, het spelbegrip verder uit. Het doel van het spel is

gespeeld te worden. Dat vraagt van de speler om zichzelf in het spel te verliezen. Het handelen van spelers is belangrijk, maar staat niet centraal. Het handelen is nodig om het spel plaats te laten vinden, om het spel te realiseren. Het is het tot uitvoering komen van het spel zelf waar het om draait. De speler weet wat een spel is en hij weet dat hij maar een spel speelt. Maar wat weet hij dan precies met betrekking tot het spel? Die wetenschap doet er voor de ernst van en het opgaan in het spel niet toe. De subjectieve reflectie, oftewel wat de speler van het spel vindt, speelt geen rol (vgl. Gadamer 2014: 107). Spel heeft een natuurlijke evidentie: het is wat het is. Als het spel gaande is, heeft het geen zin om je geloof of ongeloof erover uit te spreken. Het is. De realiteit van het spel stijgt boven het bewustzijn van de speler dat het maar spel is uit (vgl. Gadamer 2014: 109). Zo gauw het spelelement zijn intrede doet, vindt er een fundamentele omdraaiing plaats ten opzichte van de ‘gewone’ loop der dingen. De spelers beginnen het spel te spelen en al gauw speelt het spel de spelers en voert het hen mee in het spel. *Het spel speelt de spelers*. Dat is een kernpunt. “Het eigenlijke subject van het spel (...) is niet de speler, maar het spel zelf. Het is het spel dat de speler betovert, waarin hij verstrikt raakt, dat met hem speelt” (Gadamer 2014: 111). Aantrekkelijk aan het spel is dat het spel de leiding heeft over de spelers. “Al het spelen is een gespeeld-worden” zegt Gadamer om die omdraaiing te benadrukken (idem). Ook als we het spel opnieuw spelen en daarbij extra ons best doen, is het in werkelijkheid toch het spel dat ons beproeft. “Wie op die manier dingen probeert, wordt in feite zelf uitgeprobeerd” (idem). Het spel verwacht iets van de spelers, een inzet. De speler heeft een rol, een taak of een opdracht te vervullen. Hij komt aan de beurt. Eerder dan de opgave op te lossen dient die opgave om vorm aan het spel te geven. Sterker nog: wanneer de opgave opgelost is, is het spel klaar (vgl. Gadamer 2014: 112). In veel soorten spel is een heen en weer bewegen te onderscheiden zoals het ‘aan de beurt zijn’, of het wedstrijdverloop tussen teams. Het spelverloop dat vanzelf verder gaat, maakt meedoen gemakkelijk. Er is geen inspanning of interventie nodig om aan de beurt te zijn: dat gaat vanzelf. In het spel valt de drukkende noodzaak tot initiatief of handelen van ons af. “Het spel vormt ken-

nelijk een orde waarbinnen het komen en gaan van de spelbeweging als vanzelf ontstaat. Bij het spel hoort dat de beweging niet alleen geen doel en oogmerk heeft, maar ook geen inspanning kost. Het gaat vanzelf. De lichtheid van het spel, die natuurlijk geen daadwerkelijk gebrek aan inspanning hoeft te zijn, maar fenomenologisch alleen het ontbreken van gespannenheid betekent, wordt subjectief als bevrijdend ervaren. *De orde van het spel maakt als het ware dat de speler erin opgaat en ontslaat hem daarmee van de verplichting het initiatief te moeten nemen, die de eigenlijke inspanning van het bestaan uitmaakt*” (Gadamer 2014: 110, cursivering BvR).

Kunst als schouwspel

In de eerste stap heeft Gadamer laten zien dat de spelers gemeenschappelijk ‘in’ het spel zijn. In de tweede stap laat hij zien dat de muzische beleving ook toeschouwers ‘in’ dat gemeenschappelijke spel kan trekken. Gadamer laat zien dat alle tot nu toe opgenoemde spelaspecten ook bij kunst aan de orde zijn. Kunst is een bijzondere vorm van spel: een schouwspel. Wat betekent dat voor de toeschouwer, staat de toeschouwer buiten het schouwspel of heeft hij er deel aan? In de allereerste plaats, dat hebben we gezien, gaat het bij het spel om *Selbstdarstellung* (zelfuitbeelding) (vgl. Gadamer 2014: 113). Het doel van het spel is spelen. Gadamer vertrekt vanuit de eigenschap dat spel er pas is als het uitgevoerd wordt. Spel heeft het karakter van een opvoering. Spel moet zich afspeelen, om er te zijn. Dat houdt in dat we het spel niet alleen kunnen spelen, maar dat we er ook naar kunnen kijken. De in zichzelf gesloten wereld van het spel laat nu één van de vier wanden neer. Daarmee komen de toeschouwers (deelnemers, belevers) binnen die kunnen toeschouwen. Ze staan erbij en kijken en luisteren ernaar: het spel wordt een schouwspel. Gadamer stelt dat deze openheid naar de toeschouwer onderdeel is van de beslotenheid van het spel. De toeschouwer maakt het spel tot schouwspel door er naar te kijken. De toeschouwer bevestigt het spel. Het spel speelt zich niet meer alleen af tussen de spelers, maar nu ook in de toeschouwer. Het schouwspel omvat nu het geheel van spelers en toeschouwers. Het spel komt als een geheel tot leven, juist **in** hen die het niet zelf uitvoeren, maar er

naar kijken. De spelers op het toneel vertolken hun respectievelijke rollen. Ieder vervult zijn *deel* van het spel. Maar de toeschouwer beleeft het *geheel*, die wordt er in meegesleept en gaat er in op. De toeschouwer treedt in de plaats van de spelers. Gadamer wijst op deze opmerkelijke wending waarin een spel een schouwspel wordt. De toeschouwer – en niet de speler – is de persoon voor en *in* wie het spel wordt gespeeld (Gadamer 2014: 114/115). Daarmee is de beleving dus niet een passief volgen en ontvangen van wat is, maar in zichzelf expressief en scheppend: de beleving voert het werk uit. De beleving *is* de performance, *is* de opvoering. In de uitleg van Gadamer is in de muzische activiteit iedere toeschouwer ook deel van het spel. Daarin ontstaat een bijzondere vorm van gemeenschappelijkheid die verschillen en individuele particulariteiten overstijgt.

De waarheid van het ‘werk’

In de derde stap wordt de gemeenschappelijkheid die optreedt in de muzische beleving nog verder verdiept door in te gaan op wat de beleving doet met datgene wat er beleefd wordt. In de opvoering van het werk voltrekt zich de waarheid van het werk stelt Gadamer. *“Die Verwandlung ins Gebilde und die totale Vermittlung.”* Het Duitse woord *Gebilde* is lastig te vertalen en wordt door de Nederlandse vertaler met ‘artistiek stuk’ geduid (Gadamer 2014: 115). Voor dit deel heb ik zelf gekozen voor ‘het werk’ als vertaling voor *Gebilde*.⁶² In het toeschouwen krijgt het werk dat wordt uitgevoerd pas zijn eigenlijke vorm en structuur.⁶³ In de beleving *is* het beleefde dus in totale en ononderscheidbare verbinding met de belever.⁶⁴ De term transformatie wordt letterlijk bedoeld. Het gaat er niet om dat er een paar aspecten veranderen. Nee, het geheel transformeert in de interpretatie van de toeschouwer onomkeerbaar tot een structuur en neemt de vorm aan van een ‘werk’. Het krijgt de waarheid van een ‘werk’. De stroom van belevingen die eerst nog fluide was, wordt herhaalbaar en laat zich herinneren. Eerder heeft Gadamer gesproken over de evidentie, over de echtheid van het spel. In het verlengde daarvan spreekt hij nu over waarheid die we daarin duurzaam ervaren. De opvoering transformeert in het toeschouwen tot waarheid die we ervaren en herkennen.⁶⁵ Het gaat niet om een tij-

delijke zinsbegoocheling of hekserij waarbij we slechts hoeven te wachten tot de betovering voorbij is. Het gaat om een duurzaam ervaren waarheid van het er-zijn van het 'werk'. In de uitbeelding van het spel blijkt wat is. (Gadamer 2014: 117). Gadamer stelt dat wat wij normaal gesproken werkelijkheid noemen het niet-getransformeerde is. De muzische beleving verheft deze werkelijkheid tot een als de waarheid ervaren werkelijkheid. De transformatie tot een werk is wat wij als waarheid ervaren. In de presentatie als spel komt ons 'zijn' tevoorschijn. "Het begrip omzetting moet dus de zelfstandige en superieure zijnswijze karakteriseren van wat we een artistiek stuk (werk, BvR) noemden. Van daaruit wordt de zogenaamde werkelijkheid als het onveranderde gedefinieerd en de kunst als de opheffing (*Aufhebung*, BvR) van deze werkelijkheid tot waarheid" (Gadamer 2014: 118). De werkelijkheid wordt dus werkelijker door spel. Het gaat bij deze 'waarheid van het spel' om een fundamentele eigenschap die ook door Huizinga beschreven is. Het is de onderbouwing van de cultuurscheppende betekenis van het spelelement en de constatering van Huizinga dat cultuur ontstaat in en als spel.

De verandering in de toeschouwer

Wat gebeurt er als de toeschouwer zich laat meeslepen, zichzelf verliest, zijn identiteit als het ware opgeeft in de muzische spelbeleving? Welke plaats heeft de vervoering? In het extatische van het spel laten we de rationele redelijkheid varen. Past dat nog wel bij werken, bij denken en bij resultaten halen? Dat dilemma is een oud dilemma. Gadamer verwijst naar de *Phaedrus* van Plato. "In zijn *Phaedo*⁶⁶ heeft Plato al het onbegrip geschetst waarmee men vanuit het rationele verstand de extase van het buiten-zichzelf-zijn pleegt te miskennen, wanneer men daarin louter de negatie van het zichzelf-zijn, dus een soort krankzinnigheid ziet. In waarheid is buiten-zichzelf-zijn de positieve mogelijkheid helemaal bij iets anders te zijn. Zo'n erbij-zijn heeft het karakter van zelfvergetelheid" (Gadamer 2014: 127/8). We zien dat vervoering en 'buiten-zichzelf-zijn' niet een soort gekte zijn, maar een noodzakelijke conditie om zich met toewijding en totaal met iets anders bezig te houden, op te gaan in, zich over te geven aan...⁶⁷ Zonder zelfvergetelheid kunnen het vreemde en onbekende niet binnenkomen. Zonder die vervoering blijven we gevangen in

onzelf, in ons gewone en bekende doen en laten. Dat wij in vervoering raken en ons laten meeslepen betekent dat het vreemde ons op iets aanspreekt stelt Gadamer. Het resoneert met iets in onszelf dat we, aanvankelijk onbewust, nu gewaarworden. Daarom is vervoering niet alleen zelf-vergetelheid, maar ook een hernieuwde verbinding met onszelf. We krijgen ons 'er zijn' op een nieuwe manier terug. "Juist datgene waarin hij zich als toeschouwer verliest, vergt van hem dat hij zorg draagt voor de continuïteit van betekenis. Het is de waarheid van zijn eigen wereld, van de religieuze en zedelijke wereld waarin hij leeft, die zich voor hem afspeelt en waarin hij zich herkent. Zoals de parousie, de absolute tegenwoordigheid, typerend was voor het esthetische zijn, en het kunstwerk, waar het ook op zo'n manier present wordt, niettemin overal hetzelfde is, zo bestaat ook het absolute ogenblik waarop een toeschouwer ervoor staat tegelijkertijd uit zelfvergetelheid en verzoening met zichzelf. Wat hem uit alles losscheurt, geeft hem tegelijk de totaliteit van zijn bestaan terug" (Gadamer 2014: 130).

We vergeten onszelf. Daardoor ontstaat er ruimte voor wat we niet direct onder controle hebben. Vanuit dat vreemde en onbekende komen we weer terug bij onszelf, maar nu inclusief het nieuwe en andere. We hermaken onszelf. In deze laatste stap blijkt dat de vervoering in het spel ons, zoals de taal dat zo mooi zegt, 'een ander mens maakt'.

Muzische beleving

Telkens weer ga ik terug naar deze bladzijden van Gadamer. En elke keer opnieuw word ik geraakt. Het is voor mij de kern waar het om gaat. Gadamer beschrijft de essentiële rol en functie van de muzische beleving. Heen en weer bewegen tussen het zichzelf verliezen en in veranderde staat weer bij zichzelf terugkeren, doordat er weerklank gewekt en geactiveerd is. Gadamer laat zien dat dat geen individueel, maar een sociaal proces is, met een morele dimensie waarbij de muzische opvoering spelers en toeschouwers in verbinding en gedeelde waarheid bij elkaar brengt. De morele dimensie die ontstaat vanuit de muzische beleving, wat de mythe van de muzen te vertellen heeft, is een voorafschaduwning daarvan. Laat

ik als reflectie op Gadamer dat verhaal opnieuw vertellen. Ik maak de analogie voelbaar en tastbaar door in de vertelling van de mythe de stappen van Gadamer door te laten klinken.

Het is de rol van de muzen om de heldendaden van de Goden te bezingen. Dat maakt ze tot zoiets als de eerste toeschouwers. Daar staan ze dan, dat denk ik me in, klaar voor hun eerste bijdrage. Wat gebeurt er dan precies? Ze zijn ontvankelijk voor het spel van de Goden. Het raakt ze. Het speelt zich, als we wat langer kijken, in hen af. Het is vreemd, maar wekt ook vrijwel gelijktijdig resonans. Ze ademen de inspiratie als het ware in. Bij de uitademing komt wat ze geraakt heeft eruit als een lied. In en door de muzische activiteit krijgt het spel een toenemende verscheidenheid en groeit de gedeelde betekenis. De muzen voeren het spel op. In de uitvoering wordt duidelijk waar het over gaat. “Wat was het waar we zo door geraakt zijn?” “Wat was het dat ons zo inspireerde?” De muzen zetten zich aan de hervertelling en heropvoering van wat ze raakte, heel uiteenlopend in hun aanpak. Van tragedie tot geschiedschrijving en van erotische poëzie tot sterrenkunde: de oorspronkelijke inspiratie krijgt in allerlei toonaarden vorm en betekenis. Daarin komen de vervoering van het geraakt zijn en de inzet om er een openbare vertoning van te maken bij elkaar. In de opvoering is het alsof de vierde wand neergaat. Het publiek raakt nu ook geïnspireerd. Het spel speelt zich in hen af. De inspiratie is niet alleen meer van de muzen, maar stroomt door naar een breder gehoor. Muzen staan precies op het scheppende expressieve moment van de hermeneutische cirkel. Ze zijn de toeschouwers die opvoeren. *In* hen speelt het spel van de Goden zich af, maar ook *door* hen. Ze houden dat niet voor zichzelf, maar geven dat op hun beurt door aan de toeschouwers die zich verzameld hebben. Ze verbinden hun uitvoering en interpretatie van de heldendaden van de Goden weer met anderen, die nu op hun beurt de toeschouwers zijn. Ze zijn daarmee in verbinding. En in dat verbinden ontstaan nog weer meer gedeelde betekenissen en grotere vormen van gemeenschappelijkheid. Muzen laten zien hoe het werkt om aan publieke waarden bij te dragen. Hun heen en weer bewegen tussen de openheid om geraakt en geïnspireerd te worden en het openbaar maken daarvan door er een werk van te

maken is daar de grondstof voor.

III Maatschappijkritiek?

In het derde deel van dit hoofdstuk kijk ik kort naar het Gadamer-Habermas debat dat volgde op het uitbrengen van *Wahrheit und Methode*. Dat beroemd geworden debat gaat over de vraag hoe ver de geldigheid van de filosofische hermeneutiek van Gadamer reikt. Kan er ook een maatschappijkritiek mee ontwikkeld worden?

Gadamer haalt de hermeneutiek weg uit de sfeer van methode, weg uit het beperkte idee van “een manier van werken”. Enigszins vergelijkbaar met MacIntyre ziet Gadamer de mens deel uitmaken van voortgaande tradities. Daarbinnen verwerft het individu inzichten in levensvragen en praktische vragen door daar mee in gesprek te zijn. Dat hermeneutisch verstaan is er volgens Gadamer altijd. Of we nu in een concert zitten, harde wetenschap bedrijven, of op de barricaden staan te protesteren voor een schonere wereld. De mens kan daar niet uitstappen, er niet naast gaan staan. Daarmee doet Gadamer een universaliteitsaanspraak.

Als Gadamer's werk *Wahrheit und Methode* in 1960 verschijnt, komt de dan nog jonge Jürgen Habermas in 1967 met een stevige kritiek. Hij zet vraagtekens bij de universaliteitsaanspraak van Gadamer's hermeneutiek. Habermas erkent de moreel oriënterende werking van tradities, maar wijst ook op de verborgen machtsverhoudingen die daarin een rol kunnen spelen. Om daar zicht op te krijgen is er een kritisch gezichtspunt nodig van waaruit verborgen machtsverhoudingen, die in tradities schuil kunnen gaan, aan het licht gebracht kunnen worden. Daarmee bouwt Habermas voort op de kritische maatschappijtheorie van de Frankfurter Schule. In zijn latere werk scherpt hij deze kritiek verder aan met behulp van zijn theorie van het communicatieve handelen. De vanzelfsprekende vooronderstellingen van een gedeelde leefwereld kunnen via rationele argumentatie aan een kritische toets onderworpen worden.⁶⁸

Ook het muzische perspectief waar ik aan werk moet rekening houden met de kritiek van Habermas aan het adres van Gadamer. Wat kan ik vanuit het muzisch perspectief daarop antwoorden?

Die vraag wil ik onderzoeken door de kwestie nog iets anders te

formuleren. Daartoe probeer ik de directe verbinding te verduidelijken die er bestaat tussen 'het schone' van de muzische beleving die ons transformeert en 'het goede' van de gedeelde waarden in een grotere gemeenschap. Die werking begint vanuit de beleving van het andere, stelt Gadamer. Dat wekt weerklank in ons. Maar daar kan, blijkt nu, een lastige vraag bij gesteld worden. Wie zegt dat dat een goede, in de zin van moreel juiste, weerklank is en niet een kwade? Waarom zou de gewekte weerklank *goed* zijn? Dat maakt de hermeneutische filosofie vatbaar voor kritiek vanuit de kritische sociale wetenschap, die gegrond is in het stellen van de rechtvaardigheidsvraag.

Niet alleen Gadamer is kwetsbaar op dit punt. Hieronder laat ik kort zien hoe dezelfde vraag speelt bij Huizinga en MacIntyre.⁶⁹ Met het verband dat Gadamer legt tussen de esthetiek van de muzische beleving en de ethiek van goed handelen bouwt hij voort op het spelbegrip dat Johan Huizinga in de *Homo Ludens* ontwikkelt. Een kernopvatting daarvan is dat spel niet één van de vele cultuurverschijnselen is, maar dat spel aan cultuur voorafgaat. Cultuur ontwikkelt zich *in* en *als* spel. Het spel zit in de blauwdruk van de mens en daarmee in de blauwdruk van de onderlinge relaties in de samenleving. Je kan er niet omheen. Ook dat is, in dit geval voor het spel, een universaliteitsaanspraak. Maar aan spel is een weerbarstig punt verbonden. In spel en de vervoering die het spel oproept, is als zodanig geen moraliteit verbonden. Spel is van zichzelf niet goed of fout (Huizinga 1938: 308). Oorlog past er ook in. Kwaad spel is ook spel. Die constatering houdt Huizinga bezig tot het einde. Spel laat zich nooit vangen in het kamp van het ernstige en definitieve oordeel. Huizinga zegt dat het ons met "de eeuwige wenteling van het spel-ernstbegrip wel eens zou kunnen gaan duizelen in ons denken". (Huizinga 1938: 308) Dan, helemaal aan het eind van zijn boek, doet hij, met op de achtergrond iets van spijt, tenslotte een sterk beroep op ons 'zedelijk geweten'. Zijn slotzin luidt: "In ieder zedelijk bewustzijn dat gegrond is in erkenning van gerechtigheid en genade, komt de vraag spel of ernst, die tot het laatst toe onoplosbaar bleef, voorgoed tot zwijgen" (Huizinga 1938: 309). In zekere zin is het jammer dat spel niet ook nog als vanzelf bijdraagt aan het goe-

de. Daar is meer voor nodig. Achter de spelanalyse van Huizinga komt dus een lastige morele en politieke vraag tevoorschijn. Een zedelijk bewustzijn, zoals Huizinga dat noemt, zal moeten besluiten over gedeelde waarden in een groter gemeenschappelijk verband. Dit is vergelijkbaar met Habermas, maar in plaats van het zedelijk geweten biedt bij Habermas de kritische maatschappijtheorie het bredere kader.

Iets vergelijkbaars speelt bij MacIntyre rond de analyse van de middeleeuwse praktijken die ik heb beschreven in het vorige hoofdstuk. Eén van de kritieken op *After Virtue* is dat alles wat MacIntyre benoemt als kenmerkend voor praktijken zowel kan gelden voor een *good practice* als voor een *bad practice*. Stel dat een groep actoren met elkaar zondige of kwalijke praktijken ontwikkelt, denk aan een bende boeven of aan een gevaarlijke sekte, dan ontstaat daar, door intrinsiek gemotiveerd werken, een toenemende kwaliteit in het werk. De onderlinge betrokkenheid groeit, evenals de loyaliteit tussen de deelnemers. Alle kenmerken van werken in praktijken treden op, maar de uitkomst voor de samenleving is slecht. Ook hier is het dus bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk, om praktijken op zichzelf als goed handelen aan te wijzen. Misschien wel mede daardoor is MacIntyre aan het slot van *After Virtue* somber gestemd over het op grote schaal voortleven van de deugden in praktijken. In plaats daarvan zegt hij dat het wachten is op een nieuwe Sint Benedictus om opnieuw orde te scheppen in de gefragmenteerde moraliteit.

Huizinga doet een beroep op het zedelijk geweten, MacIntyre stelt een nieuwe Sint Benedictus voor en Habermas zegt dat maatschappijkritiek voorbij de hermeneutiek moet gaan om van buitenaf met kritische distantie orde op zaken te stellen. De bewegingen die door deze auteurs gemaakt worden zijn vergelijkbaar. Zij stellen dat er een hogere instantie nodig is om te besluiten over goed en kwaad. Als dat zo is, dan wordt de ruimte die in het professionele handelen kan ontstaan aanzienlijk beperkt. Dan blijft het muzische een interessante praktijk, maar vervalt de claim dat er publieke waarden in professioneel handelen door ontstaan. Wat betekenen de figuur van de muze en de muzische kwaliteiten nu in deze kwestie?

De muze van de kritiek

Kan de werking van de muze een verbinding brengen tussen Gadamer en Habermas? Op grond van de bijdrage van de muzen kijk ik naar het karakteristieke 'openbaar maken'. In de voorbeelden van Gadamer gaat het over de formele rol van de toeschouwer in een muzische situatie van een opvoering. Mijn interpretatie van de muzen gaat een stap verder. In de opvoering van de muzen gaat het ook over de maatschappelijke functie van openbaar maken. In de muzische opvoering die ik naar voren breng, zit een element van verantwoording aan de toeschouwer. Muzisch spel beantwoordt in alle opzichten aan de spelcriteria van Huizinga. Maar daar komt de publieke verantwoording bij. Muzisch spel is een verbijzondering van het spel bij Huizinga en gaat een belangrijke stap verder dan de praktijken van MacIntyre. In de muzische lezing van vertellen en spelen die ik voorstel, gaat het om een samengaan van vervoering en openbare verantwoording. De speler laat zich niet alleen gaan, maar verantwoordt zich expressief tegenover een groter, en in principe openbaar publiek in een opvoering. De muzische speler maakt iets dat voor de openbaarheid bedoeld is en in die zin ook door de openbaarheid getoetst wordt. In 'de opvoering' in muzische zin is de kritische distantie deel van het werk, is het werk. Door Gadamer te lezen vanuit een muzische invalshoek komt het expressieve, scheppende moment van de hermeneutiek sterker naar voren. Dat is vanuit zijn aard dus verbonden met openbaar maken. Met de muzen komt mythologisch gezien de reflectie in de wereld. Dat omvat in mijn visie ook kritische en zelfs maatschappijkritische reflectie. Muzen scheppen een grotere gemeenschappelijkheid om zich heen. Dat is hun rol. Ze spelen niet alleen voor een kring van ingewijden. De openbare verantwoording hoort wezenlijk bij hun werk. Dat is het politieke moment in hun bijdrage. Daarmee draagt muzisch werken bij aan het goede werken. Het muzische opent een ruimte om bij te dragen aan maatschappij- en cultuurkritiek *zonder* uit het spel te stappen. Het is eerder een kwestie van in het spel stappen: het muzische brengt spelregels en vormen mee om aan kritiek te kunnen doen. Niet door aan de zijlijn te roepen, maar door

kritiek te leveren vanuit een scheppende positie, vanuit meedoen en betrokken zijn. Het muzische aspect van de openbare uitvoering brengt een verbinding tot stand in de openstaande dialoog van Gadamer en Habermas. Daarmee kan ik de vraag, waar ik in dit deel mee op pad ben gegaan, met 'ja' beantwoorden. Muzisch werken draagt bij aan goed samenleven, niet in de laatste plaats omdat ook kritiek als muzisch spel en als uiting van weerklank geduid kan worden. Het muzische perspectief op professioneel handelen, waar ik vanuit mijn vraagstelling aan werk, verbindt de standpunten van Gadamer en Habermas omdat het zowel de universaliteit van de filosofische hermeneutiek onderschrijft als ruimte maakt voor de distantie die nodig is om maatschappijkritiek te kunnen leveren.

IV Kritische reflectie

In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk ga ik op zoek naar praktische implicaties. Hoe kom ik van de moraalfilosofie nu tot actie? Mijn inzet is om de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken. Dat heb ik in dit hoofdstuk gedaan met Gadamer. Maar hoe ontstaat hieruit nu een concreet handelingsperspectief? Gadamer bespreekt de opvoering en de soms zelfs extatische beleving die daarbij optreedt, maar zijn werk zelf krijgt gestalte vanuit de filosofische distantie van de beschouwing. Gadamer is een denker en geen doener. Het fascinerende van de muzen is dat ze juist dat praktische hebben. Als ze door ziekteverzuim niet optreden is er geen voorstelling. Je moet op tijd zijn om erbij te zijn. Het moment waarop ze beginnen te spelen is kenmerkend. Dat is het moment dat de gewone werkelijkheid tijdelijk plaats maakt voor de muzische realiteit van het spel.

Wat doet de dynamiek van negen zingende zusters als interventie? Dat brengt heel wat met zich: het zingen, het lichamelijke, het fysieke, het ademen, de vervoering, het extatische. Dat staat ineens allemaal in de studeerkamer. Een drukte van belang. Dat zet de hermeneutiek op scherp. Nu spitst één en ander zich toe op de ontknoping om het expressieve, het scheppende moment in de her-

meneutische cirkel aan te wakkeren en uit te dagen. Kunnen we dat moment hardop doen? Door de vrolijke inval van het muzisch gezelschap ontstaat de stoutmoedige gedachte dat de filosofie van Gadamer niet alleen een boek is om te lezen, maar ook een scenario of een partituur om uit te voeren. Kan de filosofische hermeneutiek van Gadamer zich zijn eigen muzische oorsprong niet alleen herinneren op papier, maar ook als uitvoeringspraktijk worden aangewakkerd?⁷⁰

Die gedachte aan het opvoeren van de filosofie als een partituur roept mijn beleving van het Tristanmoment, waar dit boek mee begint, in herinnering. Ik kom met mijn tas met boeken het theorie-examen binnen. Ik ben er klaar voor om te spuien wat ik weet over het vierde strijkkwartet van Bartók. Maar zo loopt het niet. Tristan Keuris veegt de boeken van tafel en zet de partituur op de piano. Hij speelt als een dolleman en schreeuwt er van alles doorheen. Ik luister en huiver en word diep geraakt. Hij trekt mij, zoals ik dat nooit eerder heb ervaren, volledig in de beleving van dat werk. Daar zitten we dan, een scène voor twee personages. Waar lijkt het op? Het begint aan tafel. Wat zou het kunnen zijn? De professional en de cliënt. De producent en de consument. De verkoper en de koper. De docent en de student. Aan tafel zijn er nog de onderscheiden rollen die we spelen, daar vindt het eenrichtingsverkeer van de transactie plaats. Dan verplaatst de scène zich naar de piano. Nu zijn de vier ogen gericht op de partituur en volgt er een niet te stuiten spel. Tristan stapt in de schoenen van de muzen en geeft een expressieve interpretatie van zijn verstaan van het werk. Ik ben de toeschouwer in wie het werk in de uitvoering van Tristan zich afspeelt. Het muzische moment van de opvoering brengt de docent en student (in een ander domein waren dat de professional en de cliënt, of de opdrachtgever en de opdrachtnemer geweest) in één beweging met elkaar in verbinding. Wat er gebeurt is uiterst vreemd en ongewoon. De beleving sleept me volledig mee. Ik raak mezelf kwijt en na enige tijd hervind ik mijzelf weer, rijker nu, inclusief een ervaring die ik mij eigen heb gemaakt. Die muzische interventie van Tristan in het theorie-examen is een prachtige uitbeelding van de positie, die

ik in dit boek inneem in relatie tot de cultuurfilosofie: het activeren van de muzische positie. Het scheppende en expressieve in interpreteren naar voren halen, gestalte geven, fysiek, hoorbaar en tastbaar maken. Zolang alle boeken en theorieën op tafel liggen, is de kennis niet compleet. Daarvoor is het noodzakelijk om ook de partituur op de piano te zetten en tot een opvoering te komen. Dat is wat uit de mythe van de muzen naar voren komt. De toeschouwer stapt in een muzische opvatting in het spel en neemt deel aan de opvoering.

Reflectie en beschouwing verschijnen bij de muzen als een opvoering. Wat Tristan doet met het vierde strijkkwartet van Bartók wil ik doen met de cultuurfilosofie. Ik wil de filosofie niet alleen lezen, maar vooral ook vormen vinden om haar te doen. Het verlangen en de noodzaak om dat te doen komen voort uit de praktijk. Daar werkt de hermeneutiek van Gadamer natuurlijk in formele zin wel, maar tegenkracht door *onderscheidend verbinden* en de bijdrage aan

publieke waarden, die daarin sluimerend aanwezig zijn, kunnen door de hermeneutische cirkel aan te wakkeren veel sterker worden.

Moraalfilosofie versus actie

In het versterken van de muzische aanzet in het werk van MacIntyre en mijn onderzoek of daarmee de ruimte voor tegenkracht in het professionele handelen zichtbaar gemaakt kan worden, zit ik nu precies op het punt waarop de verbinding tussen die filosofie en het 'doen' zelf sterker gemaakt moet worden. Gadamer's filosofie schept daartoe de ruimte. Gadamer schetst het probleem om tot actie te komen voor de *moral sciences* als volgt: "Hun [de morele wetenschappen, BvR] onderzoeksvoorwerp is de mens en wat die van zichzelf weet. Hij kent zichzelf echter als handelend persoon, en wat hij op die manier van zichzelf weet is er niet op gericht vast te stellen wat is. De handelende persoon heeft eerder te maken met iets wat niet altijd is zoals het is, maar wat ook anders kan zijn. Daarin ontdekt hij waar hij handelend moet ingrijpen. Zijn weten moet zijn *doen* leiden" (Gadamer 2014: 300). Wij kennen onszelf in actie. Hoe moeten we dan het statische besef dat we ontwikkelen over wat goed is omzetten in actie? Om dat te onderzoeken trekt Gadamer de vergelijking met de ambachtsman, omdat die een sterke vorm van actie belichaamt. "Want dat het doen wordt geleid door een weten, zien we vooral en op exemplarische wijze waar de Grieken over *techne* spreken. Dat is de bedrevenheid, de kennis van de ambachtsman, die weet hoe hij dit of dat moet vervaardigen. Het is de vraag of ook het morele weten van dien aard is" (idem).

Maar, zegt Gadamer, de vergelijking gaat maar beperkt op. Hoe ver Aristoteles ook gaat in het waarderen van de bijzondere expertise, de kennis van de ambachtsman is volgens Gadamer toch anders dan die van de verstander, ook al zijn er sterke analogieën tussen het ontwikkelen en toepassen van moreel besef en het maken van iets. "Er bestaat wel een echte overeenkomst tussen de perfectie van het morele bewustzijn en de perfectie van het kunnen vervaardigen, dan de *techne*, maar het is duidelijk dat ze niet identiek zijn" (Gadamer 2014: 302).

In het Tristanmoment nemen waarden en verbindingen toe doordat de ambachtelijkheid van een concrete fysieke uitvoering bij de beschouwing komen. Ook de muzen staan precies op een punt waar moraliteit en ambachtelijkheid elkaar raken. Gadamer beschrijft in *Bildung* en *Sensus Communis* dat morele kennis leeft vanuit en in het doen. Zou het verband tussen ambachtelijkheid en moraliteit niet sterker zijn dan door Gadamer in bovenstaand citaat wordt gesuggereerd?

Concluderend

In dit hoofdstuk heb ik de muzische aanzet in het werk van MacIntyre versterkt door met Gadamer de morele werking van de muzische beleving nader uit te werken. Met Gadamer heb ik gekeken naar de sleutelrol die de muzische beleving speelt in het humanisme van vóór de Verlichting. In de muzische beleving ontstaat de verbinding tussen het individu en een grotere gemeenschappelijkheid. Dat heb ik besproken aan de hand van de vier sleutelconcepten die Gadamer beschrijft: *Bildung*, *Sensus Communis*, *Oordeel* en *Smaak*. Vervolgens heb ik aan de hand van de kunst-als-spel analyse van Gadamer bekeken hoe gedeelde waarden in en als muzische beleving tot stand komen. In relatie tot het Gadamer-Habermas debat heb ik aannemelijk proberen te maken dat in het muzische een bron van tegenkracht schuilt door naar 'kritiek' te kijken als een muzische activiteit. Ten slotte heb ik met Gadamer de vraag gesteld hoe de moraalfilosofie tot actie kan komen. Na *vertellen* bij MacIntyre is de muzische kwaliteit *spelen* de tweede bouwsteen voor het muzische perspectief op professioneel handelen dat ik ontwikkel in het kader van de beantwoording van mijn vraag: *kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar worden gemaakt door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken?*

In het volgende hoofdstuk richt ik mijn aandacht op de fysieke realisatie. Wat is de werking van de lichamelijke en materiële aspecten in het professionele handelen? Die vraag werk ik uit in het volgende hoofdstuk aan de hand van het boek *De Ambachtsman. De mens als maker* van Richard Sennett.

Maken

Muzen zijn makers. Het gaat om de opvoering. Ze maken een werk en zetten theatrale aspecten in. Hun werk moet vakmatig iets voorstellen anders wordt het door het publiek niet herkend en gewaardeerd. Hoe te vertellen, waar te staan en hoe te bewegen? De taal van het lichaam spreken. Bezinnen vraagt om ademsteun en zuiver zingen. Gezichtsuitdrukkingen. Spullen gebruiken. Daarmee scheppen muzen gemeenschappelijkheid.

In zijn boek *De Ambachtsman* schetst Richard Sennett de problemen waarmee professionals in onze tijd te maken hebben in relatie tot het werken in en bijdragen aan organisaties. Hij schetst een proces van ontmoralisering waarin professionals om verschillende redenen de zin in het werk verliezen. De toenemende concurrentie wint het steeds meer van de coöperatie. Sennett wijst op de hoge omloopsnelheid van banen en baantjes. Dat leidt tot het beeld van een *profession without community*. (vgl. Sennett 2008: 277/279). Zijn analyse laat zich goed lezen in het verlengde van de sombere tijdsdiagnose van Alasdair MacIntyre zoals beschreven in hoofdstuk drie. In *De Ambachtsman* onderneemt Sennett een zoektocht naar gedeelde waarden en moraliteit, zoals die naar voren komen in ambachtelijk werken. Hij laat zien dat aan het maken van dingen en de fysieke realisatie van het werk een sterk sociale dimensie is verbonden. In zijn reconstructie van de werking van de ambachtelijkheid komt een moreel en sociaal perspectief op professioneel handelen naar voren. De hoop van Sennett is dat we tot een “humaner materieel bestaan komen als we maar beter zouden begrijpen hoe dingen worden gemaakt” (Sennett 2008: 16).

Met Sennett werk ik het muzische perspectief op professioneel handelen verder uit dat inmiddels vanuit MacIntyre en Gadamer gestalte begint te krijgen. In het vorige hoofdstuk heb ik met Gadamer gekeken naar de morele werking van de muzische beleving in het professionele handelen. Nu ga ik verder met de fysieke realisatie. Met Sennett wil ik dieper doordringen in wat er in werkprocessen precies gebeurt. MacIntyre beschrijft hoe deugden in het werk ontstaan en de relatie die er ligt met het karakteristieke opgaan in het werk en de intrinsieke motivatie die daarbij hoort. Maar echt doordringen in wat er dan lichamelijk en materieel gebeurt in dat werk doet MacIntyre niet. Het maakproces zelf wordt door hem niet besproken. Sennett helpt om de lichamelijke en materiële dimensie van het muzische perspectief te versterken. In mijn verkenning naar *maken* laat ik zien dat in de visie van Sennett op ambachtelijkheid een sterke muzische aanzet zit. Ik wijs het muzische scheppende en expressieve moment aan dat in elk ambachtelijk werken zit. Ten slotte werk ik de vraag of ambachtelijk goed werken ook tot goed werk leidt verder uit. Dat pakt de draad van het Gadamer-Habermas debat uit het vorige hoofdstuk op. Nu door de dialoog daarover tussen Sennett en Hannah Arendt in *De Ambachtsman* te bespreken en te confronteren met het muzische perspectief.

I De Ambachtsman

Richard Sennett (1943) is arbeidssocioloog. In zijn boek *De flexibele mens* (*The Corrosion of Character* (1998)) ligt zijn focus op de gevolgen van het kapitalisme voor de positie van professionals. Organisaties moeten sneller werken, meer resultaat opleveren, en de lat van de kwaliteit steeds hoger leggen in toenemende concurrentie. Die druk verplaatst zich van de organisatie naar het individu. De stabiliteit van de werknemerspositie neemt daardoor af. Er is geen vanzelfsprekende sociale inbedding meer in werk wanneer waarden en normen steeds verder verdwijnen. Het ondernemerschap verschuift naar de werknemer die zich steeds meer als ‘flexibele mens’ zal moeten manifesteren. Dat leidt tot gevoelens van angst en onzeker-

heid. De kloof tussen arm en rijk wordt daardoor groter. Het thema van de ongelijkheid en hoe daarmee om te gaan werkt Sennett uit in zijn publicatie *Respect in een tijd van sociale ongelijkheid* (2003) In dit boek verwerkt hij ook zijn eigen achtergrond. Hij groeide op in een achterstandswijk in Chicago, een ervaring die hij later als bedreigend en beperkend heeft beschreven. Sennett is socialist en komt op een bijzondere manier op voor de gelijkheid van het brede midden in de samenleving en professionele organisaties. Dat thema wordt verder uitgewerkt in het boek *De Ambachtsman*. Daarin gaat Sennett, vergelijkbaar met MacIntyre, op zoek naar de intrinsieke kwaliteiten van goed werk, vakwerk en ambachtelijkheid. Anders dan MacIntyre blijft Sennett dichtbij de werkprocessen die gaande zijn en analyseert wat hier ambachtelijk aan is.

De mens als maker

De mens als maker is de ondertitel van het boek *De Ambachtsman*. Daarin zegt Sennett dat “vakmanschap staat voor een duurzame, basale menselijke drijfveer: het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf” (Sennett 2008: 17)¹. Vakmanschap is gericht op de kwaliteit van het resultaat. Er wordt iets gemaakt. Sennett stelt dat ook domeinen waarbij we misschien minder snel aan vakmanschap denken, zoals ouderschap of burgerschap, aan kwaliteit winnen als ze worden uitgevoerd als een echt ‘vak’. Het ‘ding’ dat er uitkomt moet goed zijn, beantwoorden aan goede maatstaven. Goed werken levert een goed werk op. Wat zijn kenmerkende karakteristieken voor vakmanschap? Anders dan het bekende pleidooi om een sterke band tussen het hoofd en het hart te ontwikkelen richt Sennett zijn aandacht juist op de innige verbinding tussen het hoofd en de hand. “Elke goede vakman voert een dialoog tussen concrete handelingen en denken” (Sennett 2008: 18). Daar zit via de hand en de handelingen van de hand een sterke fysieke, materiële component in. De werken van een vakman zijn tastbaar. Het lichaam is daar volop bij betrokken. In het heen en weer bewegen tussen handelen en denken ontstaan goede gewoontes. De inzet om het werk zo goed mogelijk te doen slijpt er door het ontwikkelen van goede gewoontes gaandeweg in. Daarmee

stijgt de kwaliteit van het werk. Kenmerkend voor vakmanschap is wat Sennett noemt een “ritme tussen problemen oplossen en problemen ontdekken” (idem). Dat is de routekaart waar Sennett mee op pad gaat: het hoofd en de handen, de fysieke handelingen en het denken, de kwaliteit van oefening en goede gewoontes en het ritme om problemen niet alleen op te lossen maar ook te ontdekken.

Woorden en daden

Een discussie met zijn vroegere docente Hannah Arendt gebruikt Sennett als achtergrond voor zijn pleidooi dat waarden inherent zijn aan vakmanschap. Hij komt haar in het begin van de jaren '60 tegen en spreekt met haar over het Los Alamos project. Bijzonder vakwerk van professionals leidt in dat project tot het maken van de atoombom. Hoe kan dat? Arendt zegt tegen de dan nog jonge Sennett: “mensen die dingen maken weten gewoonlijk niet wat ze aan het doen zijn”. De politiek die boven de fysieke arbeid staat moet volgens Arendt voor richtsnoeren zorgen (vgl. Sennett 2008: 9). Goed en degelijk werk leveren in de ambachtelijke zin betekent volgens Arendt nog niet dat het ook goed werk in ethische zin oplevert. Dat laat het voorbeeld van de atoombom zien.

Sennett bekritiseert het onderscheid dat Hannah Arendt volgens hem maakt tussen *Animal Laborans* en *Homo Faber*, twee voorstellingen van de werkende mens. Om tot die indeling te komen pakt Arendt volgens Sennett een aantal tot dan toe sobere en niet verder uitgewerkte beelden van de werkende mens. De *Animal Laborans*, het werkende dier, verrijkt ze met ambachtelijke kwaliteiten van het ‘opgaan in het werk’. En aan de *Homo Faber*, waarvan de oorspronkelijke betekenis ‘de mens als maker’ is, voegt ze de dimensie van oordelen en bediscussiëren toe. Het maken alleen is niet genoeg. Er is een bekrachtiging van het woord nodig. In *The Human Condition* onderzoekt Arendt volgens Sennett “hoe de taal ons kan leiden om als het ware tegen de turbulente stroming van de tijd in te zwemmen” (Sennett 2008: 14). Hij citeert Arendt² wanneer hij stelt: “een leven zonder woord en zonder daad is letterlijk dood voor de wereld” (Sennett 2008: 13).

Wat stelt Sennett daar tegenover? Hij stelt dat bij Arendt het verstand er pas aan te pas komt als het werk is gedaan. Volgens Sennett

moeten we eerder beginnen. Hij wil (in mijn woorden) het maakproces binnengaan. Wat is het verhaal dat de dingen die we maken zelf, en op zichzelf, vertellen? Dat benoemen we meestal niet. Sennett pleit voor wat hij een *cultureel materialisme* noemt (Sennett 2008: 16): nieuwsgierigheid naar hoe de dingen op zichzelf zijn. Wat leert het maken van dingen ons over onszelf? Welke religieuze, sociale en politieke waarden komen daarin tot leven? Waarden zitten volgens Sennett niet alleen in woorden maar juist in materialiteit, in handelingen, in handen, in het maakproces om het werk goed uit te voeren. Ons lichaam en onze handen weten meer dan we denken. Dat potentieel hebben we volgens Sennett langzamerhand buitenspel gezet. Die discussie wil hij aan met Arendt. “De Animal laborans kan als gids van Homo faber dienstdoen”, stelt Sennett (idem). Om zijn betoog op te bouwen maakt hij een vergelijkbare beweging als MacIntyre. Hij trekt een spoor door de geschiedenis vanaf de oudheid tot nu. Waar MacIntyre zich richt op narrativiteit volgt Sennett het wel en wee van het maken. Beiden staan op enig moment op de drempel van de middeleeuwse werkplaatsen. Maar precies daar lopen hun wegen uiteen. MacIntyre blijft op de drempel staan. Hij kijkt naar de praktijken en ziet daar deugden opbloeien. Met die waarneming stapt hij naar het ethiekdebat waarin hij zijn zorgen uit over de fragmentatie van gedeelde moraliteit anno nu. Sennett gaat de werkplaatsen in om de *eigen* betekenis van het maken te onderzoeken en te duiden. Hij wil doordringen tot de materiële cultuur.

Waarom zijn we dat materiële en fysieke bewustzijn van ambachtelijkheid kwijtgeraakt? Sennett stelt dat de geschiedenis breuklijnen heeft getrokken “...tussen theorie en praktijk, techniek en expressie, vakman en kunstenaar, maker en gebruiker; de moderne samenleving leidt onder deze historische erfenis” (Sennett 2008: 20). In de terminologie van dit boek heeft het onderscheiden het gewonen van het verbinden. Maar er is hoop. We kunnen ons opnieuw over dat verleden van vakmanschap en vakmensen buigen. Daar is een schat aan kennis te vinden. Wat zijn manieren om gereedschap te gebruiken? Wat zijn manieren om de bewegingen van het lichaam te ordenen? Hoe werd en wordt er over materialen gedacht? Daarin zitten volgens Sennett “nog altijd alternatieve, uitvoerbare

voorstellen om bekwaam te leven” (idem). Daar waar MacIntyre de hoop lijkt op te geven komt bij Sennett juist een handelingsperspectief in beeld. Maar eerst meer aandacht voor de vraag waarom de waarden van ambachtelijkheid verdwenen lijken te zijn.

Vakman in problemen

Net als MacIntyre in zijn analyse van praktijken, laat Sennett zien dat werken niet meer intrinsiek gedreven is maar steeds meer aan externe eisen moet voldoen. Er is een verschuiving van het werk zelf dat motiveert, naar de afspraken die we erover proberen te maken. Die redenering is vergelijkbaar met wat MacIntyre schrijft over de historische verschuiving van deugdethiek naar plichtethiek. Als werken het naleven van regels en afspraken wordt, raken we iets kwijt van de verbinding met de materiële realiteit van het werk. Professioneel handelen in onze tijd heeft daarom volgens Sennett last van zoiets als “materiële onverschilligheid” (Sennett 2008: 37). Dat leidt tot verminderde motivatie en tot demoralisatie.

Een voorbeeld daarvan is wat hij noemt *conflicterende normen*. Naarmate werk complexer wordt, ontstaat er spanning tussen de ervaringsnorm over wat goed werk is en het protocol dat nagevolgd moet worden. De correctheid van wat we afspreken en navolgen komt niet zelden tegenover de praktijkkennis te staan (vgl. Sennett 2008: 59). Die scheidslijnen worden nog versterkt door het systeem van beloning dat op individuele prestatie is gericht en niet op het versterken van de gemeenschap. Dat leidt tot een spanningsveld: *concurrentie versus coöperatie*. Professionals moeten zich om resultaten te halen primair in hun prestaties van elkaar onderscheiden. Dat mechanisme staat op gespannen voet met verbinden en de gemeenschappelijkheid van coöperatie. Net als MacIntyre zet Sennett vraagtekens bij het kapitalisme. Hij stelt dat de liberale markteconomie en de individualisering het zicht ontnemen op “de werkelijke rol van zowel concurrentie als coöperatie bij het leveren van goed werk en, in bredere zin, de deugden van vakmanschap” (Sennett 2008: 41). In dit verband wijst Sennett ook naar het werk van Marx en zijn opvatting over “vakmanschap als vormgevende activiteit” waarbij door de vervaardiging van tastbare dingen “de ontwikke-

ling van het individu in alle opzichten” mogelijk wordt. De kritiek van Sennett is dat er hier bij Marx teveel nadruk komt te liggen bij de persoon die zich onderscheidt, in plaats van bij het opgaan in het werk. Het bijzondere van opgaan in het werk is dat overgave gepaard gaat met een zekere onpersoonlijkheid in de uitvoering. Degene die ‘opgaat in’ overstijgt daarin het particuliere of hyper-individuele en is dienstbaar aan wat het werk vraagt. De aandacht ligt niet bij de persoon maar kan geheel uitgaan naar de kwaliteit van het werk (vgl. Sennett 2008: 35). Als gaandeweg de kwaliteit van het werk verschuift naar aandacht voor de kwaliteit van de persoon ontstaat ook zoiets als “asociale expertise” (Sennett 2008: 276 ev). Kennis wordt dan niet langer vanzelfsprekend gedeeld in het maakproces, niet langer toegevoegd aan de stijgende kwaliteit van het ambachtelijke werk. Naarmate het accent verschuift van het gemaakte naar de maker wordt specifieke kennis exclusief. De professional kan zich ermee onderscheiden, kan er de concurrentie mee aan. Door deze verschuivingen raken de gemeenschappelijke, in het werk zelf verankerde verbindingen losser. Het beeld dat ontstaat is dat van een “*profession without community*” (Sennett 2008: 277/279). De duurzame verbindingen tussen professionals en hun organisaties nemen af. De omloopsnelheid gaat omhoog. Professionals doen aan ‘job-hoppen’. Organisaties gaan resultaatgerichte, tijdelijke verbanden aan. De intrinsieke waarden en gemeenschapsvorming rond vakmanschap en ambachtelijkheid, in mijn boek aangeduid als verbinden, verdwijnen uit het werk. Vanuit deze analyse van eigentijdse vraagstukken rond professioneel handelen begint Sennett aan het reconstrueren van de intrinsieke kwaliteiten van ambachtelijkheid. Daarin verschijnt, langs een weg van de oudheid tot het heden, een professioneel handelingsperspectief gebaseerd op ambachtelijkheid. Ik schets eerst een kort overzicht van de aspecten van ambachtelijk werk die Sennett in beeld brengt samen met de morele en sociale dimensie die zich daarin ontvouwen. Vervolgens zal ik de werking van het expressieve muzische moment daarin naar voren halen.

Oudheid

Vakmanschap stond aan het begin van de beschaving stelt Sennett. Het markeerde de overgang van het zwervende nomadenbestaan naar het stichten van duurzame en plaatsgebonden gemeenschappen. Vakmanschap en gemeenschap hoorden voor de oude Grieken onafscheidelijk bij elkaar (vgl. Sennett 2008: 30). Wie vakbekwaam wilde worden, moest persoonlijk gehoorzaam zijn en deel hebben aan gemeenschappelijke verplichtingen. Maar ook toen al stond vakmanschap niet hoog aangeschreven. Sennett citeert Aristoteles, die zegt dat architecten achtenswaardiger zijn dan handwerkersmanen, omdat zij de reden kennen van de dingen die worden gedaan. Hij citeert Plato die zegt dat “hoewel vakmensen allemaal dichters zijn (...), zij geen dichters worden genoemd, maar andere namen krijgen” (Sennett 2008: 32). Sennett stelt dat de band tussen vaardigheid en gemeenschap al in de archaische tijd was verzwakt door onderwaardering. Deze verwijzing naar het Platocitaat raakt meteen de muzische scheppende kant van vakmanschap.

Werkplaatsen

Het hoogtepunt van die verbinding tussen het niet vanzelfsprekende samengaan van vakmensen en gemeenschappelijkheid is misschien wel te vinden in de middeleeuwse werkplaatsen. Sennett bouwt, overigens zonder naar het werk van MacIntyre te verwijzen, ook aan een reconstructie van dat begrip werkplaats. En voegt daar ten opzichte van MacIntyre nog allerlei aspecten aan toe. Hij ziet de werkplaats als een sociaal instituut dat vakmensen motiveert. De kwaliteit stijgt door het onderling bijeen zijn van de vaklui. De intrinsieke motivatie om het werk goed te doen is leidend. Het gezag van de voorman is gebaseerd op bewezen vaardigheid. De werkplaatsen zijn nauw verbonden met de religieuze praktijk. In die vertrouwde orde en plaats in de samenleving komt verandering door de opkomst van rede en rationalisatie in het historisch proces van de Verlichting. Sennett spreekt over de verlichte vakman, die steeds meer een eigen kennisdomein heeft en een specialisatie moet ontwikkelen. Daarnaast krijgt deze vakman ook steeds meer te maken met vervreemding van zijn vakkennis door de opkomst van de machine. Er moet

en kan meer in de opkomende moderniteit. De vakman wordt een radertje in een steeds groter geheel. Daarnaast schetst Sennett de opkomst van de romantische vakman als tegenbeweging. Daar gaat het in toenemende mate om het individu en om het genie. De omslag in de werkplaatsen noemt Sennett “een lange veranderingsgolf”. De oorspronkelijk sociale ruimte van de werkplaats wordt daardoor steeds meer “een gefragmenteerde ruimte” (Sennett 2008: 168).

Materieel bewustzijn

De vraag die Sennett bij al die invloeden intrigeert luidt: “Hoe kan het dat de vakman, die altijd al laag aangeslagen werd en ook nog aan alle kanten bedreigd werd, toch voort is blijven gaan?” In het hoofdstuk ‘Materieel bewustzijn’ brengt Sennett drie aspecten naar voren die zich laten lezen als een antwoord op die vraag.

- *Metamorfose* is het eerste begrip. Ambachtelijkheid leidt tot het maken en scheppen van een tastbaar werk en dringt daarmee door in de materiële werkelijkheid van het bestaan. De werkelijkheid verandert daardoor, zoals een stad heel traag, maar onafwendbaar verschijnt in de geschiedenis. Door het maken van werkstukken met een blijvend bestaan transformeert het aanzicht van de werkelijkheid.

- Het tweede en daarmee samenhangende aspect, is *aanwezigheid*. De materialiteit van klei, verf, glas, steen, hout, staal geeft dat materiaal een evidente aanwezigheid. Het is er en laat zich niet zomaar wegdenken. Dat geldt zelfs voor zoiets ijs als de klank van muziek of de pose in een dansvoorstelling. Er gaat aanwezigheid van uit zoals bij de dikte van de verf, de handen in de aarde, de hamer op het aambeeld en de textuur van de stof. Een kern daarin is ook de weerstand die met materiële aanwezigheid verbonden is. Het materiaal voegt zich niet zomaar naar onze pogingen tot controle maar vraagt om een dialogische verhouding.

- *Antropomorfose* is het derde begrip. Daarmee laat Sennett zien dat de mens geneigd is om menselijke eigenschappen toe te kennen aan materialen en dingen. Sennett noemt het voorbeeld van ‘eerlijke bakstenen’. In de menselijke omgang met materie geven we er menselijke waarden en betekenissen aan.

Dat we onze werkelijkheid traag maar blijvend kunnen veranderen door erin te werken, dat materialen niet zomaar meegeven maar ons tot een dialogische omgang dwingen en dat we de neiging hebben om menselijke eigenschappen ook aan dingen te hechten zijn volgens Sennett de bestanddelen van ons materieel bewustzijn. Ambachtelijkheid draagt bij aan het fysieke ervaren van een materiele werkelijkheid en om onze verhouding tot concrete zaken zoals de plek waar we zijn, de spullen die we om ons heen hebben, de mensen met wie we een werk tot stand brengen. Vanwege de krachtige evidentie die daarin naar voren komt zal de vakman toch door blijven gaan, hoewel laag aangeslagen en bedreigd.

Lichamelijk bewustzijn

Naast het materiële bewustzijn van de spullen speelt de fysieke dimensie van het lichaam een sleutelrol in ambachtelijkheid. Anders dan het bekende pleidooi om een sterke band tussen het hoofd en het hart te ontwikkelen richt Sennett zijn aandacht juist op de innige verbinding tussen het hoofd en de hand. “Elke goede vakman voert een dialoog tussen concrete handelingen en denken” (Sennett 2008: 18). Daar zit via de hand en de handelingen van de hand een sterke fysieke, materiële component in. De werken van een vakman zijn tastbaar. Het lichaam is daar volop bij betrokken.

Het proces van iets maken beweegt heen en weer tussen iets doen en iets denken (Sennett 2008: 47/48). Het maakproces beweegt heen en weer tussen problemen zoeken en problemen oplossen. Daar is oefenen mee verbonden, het ontwikkelen van gewoontes waardoor we onszelf gaandeweg verbeteren. Nog eens doen, nog eens en nog eens. Voor een maakproces is de fysieke dimensie, en de traagheid die daarmee verbonden is, heel wezenlijk. Sennett is een voorstander van handmatig bakstenen tekenen in een ontwerp, liever dan gebruik maken van Computer Aided Design (CAD). Het nadeel van CAD is volgens Sennett dat het de grenzen van het tastbare, voorstelbare voorbijgaat. De menselijke maat raakt daarin kwijt.

Sennett uit kritiek op het idee blauwdruk, dat suggereert dat iets klaar is nog vóór het gemaakt is (vgl. Sennett 2008: 52). Hij uit in het verlengde daarvan ook kritiek op simulatie. Simulatie kan vol-

gens Sennett een slechte vervanger van tactiele ervaring zijn (vgl. Sennett 2008: 53). Het verdwijnen van tactiele ervaring verhindert het tot stand komen van een bepaald soort relationeel begrip. Door een gedigitaliseerde tekentafel worden problemen als het ware weggedrongen. Terwijl een maakproces volgens Sennett nu juist gaat over balanceren en evenwicht houden tussen problemen oplossen en (nieuwe) problemen scheppen. Als de blauwdruk of het plan te ‘af’ zijn, dan raakt het maakproces uit balans. Dan ontbreken het onvoltooide en het ongevormde (vgl. Sennett 2008: 54). Het *tactiele*, *het relationele* en het *onvoltooide* zijn fysieke belevenissen die volgens Sennett een grote rol spelen in het succesvol realiseren van ambachtelijke maakprocessen.

Vervolgens verkent Sennett de effecten als machinaal werk het mensenwerk overneemt. Het probleem is niet de hand versus de machine stelt hij, maar het probleem ligt dieper. Hij citeert Victor Weisskopf, die zegt dat het probleem is “dat mensen dit leerproces overlaten aan de machine, terwijl zijzelf passieve toeschouwers en consumenten van groeiende vaardigheid worden en er niet aan deelnemen” (idem). Dus de maker wordt buitenstaander in zijn eigen werk en heeft er nog onvoldoende deel aan. Door het niet meer zelf te doen verliest het werk de menselijke maat en ontstaat vervreemding.

Het betoog van Sennett tot dusver laat zien dat de materiële en lichamelijke aspecten in het menselijke zijn en handelen een funderende ondergrond zijn voor het weten wie we zijn, met wie we zijn, waar we zijn, wat er gedaan kan worden en wat haalbaar en realistisch is. De materiële en fysieke kant van het bestaan speelt een sleutelrol in het geven van zin en betekenis aan het handelen. In het materieel en fysiek maken van dingen komt een morele dimensie naar voren. Dat is de boodschap, blijkt uit bovenstaande beschouwingen.

Waarden en kwaliteiten

De morele dimensie die uit het ambachtelijke maakproces zoals Sennett dat beschrijft naar voren komt verschilt van de ‘normale’ waarden die worden genoemd in een regulier waardendebat. Het gaat niet sec om een ethisch perspectief, met direct relationeel werkende

begrippen als rechtvaardigheid, eerlijkheid en loyaliteit. Eerder gaat het om een verbinding tussen het ambachtelijke en muzische domein van dingen maken en beleven, met het domein van de moraliteit van wat we delen en wat letterlijk gemeenschappelijk is in het uitvoeren van maakprocessen.⁷³ Wat Sennett naar voren brengt zijn waarden, kwaliteiten of deugden, de precieze term laat zich niet zomaar vinden, die intrinsiek aan het maken verbonden zijn. Hij komt met een verzameling intrigerende begrippen die hij ontleent aan ambachtelijke maakprocessen telkens op het snijvlak van individueel maken, beleven en collectief deel hebben aan en mee-maken. Daarmee wordt een morele dimensie van maken zichtbaar waarin de individuele bijdrage en de gemeenschappelijkheid elkaar vinden. Ik geef daar nu een aantal voorbeelden van.

Sennett kijkt heel gedetailleerd naar musici en hoe hun oorhand coördinatie verloopt als ze een strijkinstrument bespelen. Daarin wordt door constant oefenen *anticiperen en samenwerken* geleerd. Zo wordt een lichamelijke kwaliteit ontwikkeld die ook doorwerkt in sociale zin (vgl. Sennett 2008: 171 ev).

In maakprocessen gaat het vaak over de rol die grenzen spelen. Langs de randen lopen en over die randen heen gaan bepaalt of iets innovatief en nieuw is. Grenzen krijgen betekenis door *grensoverschrijding en grensaanraking*. Ambachtelijkheid gaat ook over zoiets als *oefenen in ambiguïteit* (vgl. Sennett 2008: 254 ev). Dat is een mooie paradoxale samenkomst van woorden. Oefenen lijkt vaak gericht op het opheffen van ambiguïteit. In ambachtelijk werk is juist het omgaan met dubbele betekenis belangrijker dan de voortdurende reductie tot eenduidigheid. Verzet van het materiaal bijvoorbeeld, waardoor iets niet werkt zoals beoogd, vraagt om nieuwe wegen en andere benaderingen.

Sennett komt te spreken over tal van interessante begrippen zoals over *gereedschap en verbeelding* (Sennett 2008: 219 ev) en voorbeelden waarbij gereedschap met een specifieke bedoeling ineens ook voor heel andere toepassingen gebruikt gaat worden. En het gaat over *repareren*. Iets dat kapot was, is na reparatie weer heel, want het moet werken zoals bedoeld. Repareren is een uitermate interessant begrip, omdat het draait om het besef hoe de dingen horen te zijn

en te werken, en dat het in ons vermogen ligt daar zorg voor te dragen. Dat begrip repareren is niet alleen functioneel maar draagt een connotatie van gemeenschappelijke waarde. Sennett vermijdt het begrip creativiteit zoveel mogelijk. Dat draagt een te zware romantische last met zich mee: het zogenaamde mysterie van de inspiratie (vgl. Sennett 2008: 323). Liever heeft hij het over *intuïtieve sprongen*. Daar waar we het in professioneel werk, plannen maken en organisatie hebben over vereenvoudigen en versimpelen, zegt Sennett dat ambachtelijkheid juist werkt met *complexer maken*. Op verschillende plaatsen heeft hij het daarom over *oefenen en goede gewoontes* opbouwen die tot kwaliteit leiden. Sennett doorbreekt de mythe van *talent*. We kunnen het, als we maar willen. Motivatie is volgens hem belangrijker dan talent.

Anders dan MacIntyre gaat Sennett echt het werk- en maakproces in om ook de intrinsieke kwaliteiten in hun werking te kunnen vangen. Het zijn kwaliteiten die inherent horen bij maakprocessen om goed werk te leveren. Tegelijkertijd hebben deze kwaliteiten een morele en sociale dimensie. Ze geven de interactie tussen bij het maakproces betrokkenen richting en maken die zin- en betekenisvol. Het werk dat gedaan wordt komt tot stand in grotere kringen van medemakers en toeschouwers die deel hebben aan het werk. Van de werkingsmechanismen die niet alleen het werk tot stand brengen maar ook makers en toeschouwers in het werk verbinden heb ik er hierboven met Sennett enkele aangestipt.

Wat duidelijk wordt is dat aan de ambachtelijke werkprocessen veel zogenaamde stilzwijgende kennis (*tacit knowledge*) vastzit. Die kennis kan niet verkregen worden door er alleen naar te kijken. Het vraagt een directe betrokkenheid bij het doen en een bewuste keuze van taal en tekens om die kennis te delen. Sennett laat het belang zien om de werkplaats in te gaan en komt met een beschouwing over de taal.

De werkplaats in

Om de stilzwijgende kennis van ambachtelijk werk naar boven te halen en te delen is het nodig om het maakproces zelf in te gaan en praktijkgericht onderzoek te doen. En om in de uitwerking niet al-

leen woorden, maar ook andere vormen van reflectie te gebruiken zoals beelden of bewegingen die een bepaald soort kennis voelbaar maken. Dat leid ik af uit het aanstekelijke verhaal dat Sennett vertelt over Denis Diderot die de *Encyclopédie, of woordenboek van kunst en kunstnijverheid* maakte en dat alleen kon doen door de werkplaatsen in te gaan en het werk ook zelf te doen. Het werd de eerste geïllustreerde encyclopedie (vgl. Sennett 2008: 107-115). Dat voorbeeld is voor Sennett dubbel belangrijk. Het laat een aanpak zien die hij zelf navolgt door bewust heel literair te schrijven. Het verhaal over Diderot laat zien dat het pragmatisme, dat Sennett zijn filosofische werkplaats noemt, ook in de Verlichting al gaande was. Diderot is daar, met zijn kijken naar en ervaren van wat er in de praktijk gebeurt en gemaakt wordt, een voorbeeld *avant la lettre* van.

Taal

Direct in het verlengde ligt de vraag welke taal er eigenlijk gebruikt moet worden om kennis over te dragen? Welke taal blijft niet alleen in de taal hangen, maar zet aan tot navolging? Welke taal buigt terug naar of blijft dicht bij de praktijk? Sennett heeft het in dat verband over expressieve instructies. Met Diderot laat hij zien dat een plaatje van glasblazen meer zegt dan een pagina met woorden. In zijn lezing 'Humanisme, de mens als werk in uitvoering' (2010) ter gelegenheid van de uitreiking van de spinozalens, stelt Sennett dat de socioloog anno nu ook literator moet zijn en de kunst van het schrijven als een schrijver zou moeten beheersen. In *De Ambachtsman* krijgt deze verkenning naar taal gestalte in het hoofdstuk over expressieve instructies. Daarin bespreekt Sennett drie qua taal totaal verschillende kiprecepten die alle drie resulteren in eenzelfde goudgebrande kip. Niet alleen een leuke vondst, maar ook een relevant verhaal omdat het laat zien dat woorden en daden niet zomaar tot elkaar te herleiden zijn. Taal en handelen hebben een structureel lastige verhouding, volgens Sennett. Het ambachtelijke, en het muzische dat daarin werkzaam is, bestrijkt een eigen veld dat zich niet zomaar laat herleiden tot de taal.

Aan het slot van *De Ambachtsman* haalt Sennett de verbinding tussen ambachtelijk werk en de daarin besloten en geoefende sociale

en morele dimensie van de gemeenschappelijkheid naar voren. “Ik heb in dit boek betoogd dat de kunst om fysieke dingen te maken inzicht geeft in de ervaringstechnieken die onze omgang met anderen vorm kunnen geven. Zowel de moeilijkheden als de mogelijkheden om vakkundig dingen te maken zijn van toepassing op menselijke relaties. Materiële hindernissen, zoals werken met weerstand of omgaan met ambiguïteit, zijn leerzaam voor een begrip voor het antagonisme tussen mensen, of voor de onzekere grenzen tussen mensen” (Sennett 2008: 322). In het ambachtelijke werken leren we meteen onze sociale omgang met elkaar stelt Sennett. Dat is de toonzetting. Ook wanneer hij stelt: “...wie wij zijn vloeit rechtstreeks voort uit wat ons lichaam kan. In de bouw en het functioneren van het menselijk lichaam zitten sociale consequenties ingebakken, zoals bij de werking van de menselijke hand. Ik beweer niet meer en niet minder dan dat de capaciteiten die ons lichaam heeft om fysiek dingen vorm te geven, dezelfde capaciteiten zijn waar we voor sociale relaties gebruik van maken” (Sennett 2008: 323).

Hier slaat Sennett heel expliciet de brug tussen twee domeinen. Hij verbindt het lichaam, de materialiteit, de dingen en het maken aan de ene kant met de sociale waarden van de omgang met elkaar aan de andere kant. Met betrekking tot die brug tussen domeinen noem ik hier nog het begrip ‘domeinverschuiving’ dat Sennett hanteert. Dat is een kernbegrip. Wanneer ik door cellospelen weet wat improviseren is, dan wordt daar ook mijn omgang met anderen (positief) door beïnvloed. Als ik ervaring heb met weerstand en verzet van de materie, bijvoorbeeld door het repareren van auto’s, dan leer ik daar ook van hoe ik moet functioneren in lastig gezelschap. Wat ik in het ene domein doe en gericht is op maken, kan ik meenemen naar het andere domein en heeft daar invloed op mijn sociale handelen. Het materiële bewustzijn dat we door de omgang met materiaal en het maken van dingen vergroten, helpt ons ook in ons sociale bewustzijn. In de omgangstaal verschijnt dit inzicht in zinnenetjes als: “We krijgen er gevoel voor”, “We zien er iets in”, “We kunnen er wat van maken”.

II Kritische reflectie

Net als MacIntyre wendt Sennett zich tot de werkplaatsen om te kijken wat daar aan werkprocessen gaande is. MacIntyre kijkt vooral naar de deugden die in het werken ontstaan. Door in het werk op te gaan en het werk in een kleinschalige groep uit te wisselen ontstaan deugden en kwaliteiten die de verbanden en de onderlinge betrokkenheid tussen de makers sterker maken. Dat zijn waarden zoals rechtvaardigheid en loyaliteit. Sennett gaat, en dat is een belangrijke uitbreiding van het werk van MacIntyre, een stap verder. Hij kijkt vooral naar de ambachtelijke, lichamelijke en materiële aspecten van het werk. Hij is geïnteresseerd in wat het verhaal is dat de dingen die we maken zelf, en op zichzelf, vertellen. Juist in onze omgang met de materialiteit van de spullen en het maakproces en de inzet van onze lichamelijke daarbij leren we dingen over hoe we bekwaam kunnen leven.

Sennett gaat in op de morele dimensie in het ambachtelijke handelen zelf. Dat levert een hele rij begrippen op, die ieder voor zich de potentie van een *eyeopener* hebben. Sennett spreekt liever over intuïtieve sprongen dan over creativiteit. Daarmee demystificeert hij het begrip creativiteit en brengt het terug naar het maken zelf. De oor-hand coördinatie bij cellospelen brengt hem op anticiperen en samenwerken. Hij laat zien dat maakprocessen een voorliefde hebben om complexiteit juist te verdiepen in plaats van te vereenvoudigen. Verder komen achtereenvolgens ter sprake: de taal die gebruikt wordt om tot maken aan te zetten, het oefenen van goede gewoontes wat tot kwaliteit leidt, de rol van grenzen en grensoverschrijdingen. Ten slotte zijn er twee woordparen die alleen al zeer intrigeren door hun enigszins paradoxale spanning. Het eerste woordpaar is gereedschap en verbeelding. Gereedschap roept in eerste instantie juist niet de term verbeelding op. Sennett laat zien dat dat in de praktijk van werken wel het geval is. En het tweede is oefenen in ambiguïteit. Hiervoor geldt precies hetzelfde. De eerste gedachte bij ambiguïteit, net als eerder bij de toename van complexiteit, is dat dat door ons handelen gereduceerd dient te worden tot helderheid en eenduidigheid. Sennett scheidt met de term oefen-

nen juist de ruimte om met complexiteit om te gaan. En telkens is de achterliggende redenering dat dit niet te leren valt door er een boekje over te lezen, maar door een actief *commitment* met maakprocessen aan te gaan. Het zijn allemaal aspecten die optreden in de dialoog tussen de maker en zijn werk. Ten slotte is er de traagheid van de metamorfose waarin door gestage arbeid het aanzien van de wereld letterlijk verandert, doordat er dingen in verschijnen door mensenhanden gemaakt. Dat is niet een vluchtige bijdrage in de vorm van een gedachte of een idee, maar een duurzaam blijvende. Sennett stelt dat deze kwaliteiten, die zich gaandeweg vormen door domeinverschuiving, ook werkzaam kunnen worden in andere gebieden van het maatschappelijke verkeer, zoals de sociale omgang. Zijn hoop is dat als we beter wisten [lees: het zelf zouden beoefenen BvR] we tot een meer menselijke omgang met elkaar zouden geraken.

De ambachtelijkheid van de muzen

Op dit punt aangekomen zal ik de innige verbinding tussen de ambachtelijke en de muzische kwaliteiten naar voren halen. Ik laat daarmee de muzische aanzet in het werk van Sennett oplichten. In elk ambachtelijk handelen is het muzische expressieve moment van het maken te vinden. Sennett wijst vooral op de sociale en morele dimensie van ambachtelijkheid. De muzische beleving van de ambachtelijkheid werkt hij niet verder uit. Ik ga opnieuw terug naar de muzen en haal de ambachtelijkheid in hun doen en laten naar voren. Daarmee werk ik de muzische dimensie van het ambachtelijk handelen verder uit. Muzen maken een lied, een opvoering, een werkstuk. Ze hebben concrete materiële attributen bij zich: een boekenkast, een ganzenveer, een komisch masker. Die attributen laten, als waren het hun gereedschappen, zien wat ze kunnen. Het gaat de muzen niet om henzelf als individuen of personages, maar om het werk dat ze leveren. Dat werk leeft voort in de herinnering en neemt zijn plaats in, in de werkelijkheid of sterker nog: draagt bij aan het scheppen van de werkelijkheid. We denken bij muzen misschien in eerste instantie aan ijle schepsels die zich hebben toegelegd op het brengen van inspiratie. Maar als we goed kijken naar wat ze

feitelijk doen, dan zijn ze heel ambachtelijk bezig en allerm minst ij. Muzen zijn van origine metafysisch van aard, maar ze hebben het ten tijde van een toenemende secularisering toch maar weten uit te houden omdat ze zo praktisch werken. Muzen zijn ambachtslui. Muzen laten kwaliteiten zien die verbonden zijn met het maken van dingen. Ze geven inspiratie door, door vorm te geven. Muzen staan precies op dat punt van transformatie van het ijle en vluchtige naar het concrete en trage van de fysieke materiële realiteit. Muzen maken tastbaar wat hen aanspreekt. Ze belichamen wat ertoe doet, sterker nog: door hun fysieke uitvoering gaat wat ertoe doet er pas toe doen. Dan krijgt het pas werkelijk betekenis. Muzen scheppen door belichaming en opvoering dat *materiële bewustzijn* waar Sennett over spreekt. Dat ontvouwt zich in de activiteit zelf door de betrokkenheid van het lichaam, het gebruik van spullen en de thetraliteit. In elk ambachtelijk handelen waarin een ding gemaakt wordt, zit het muzische scheppende en expressieve moment waarop het werk als een werk wordt uitgevoerd. Het is het performatieve moment van de uitvoering van het werk waar ik hier de aandacht op vestig. Dat scheppende karakter is die trage transformatie die Sennett metamorfose noemt: het vorm-geven, waardoor de werkelijkheid verandert. Het is de dialoog tussen de maker en het werk waarin we onszelf als makers ontdekken en onszelf worden in het maken. Het is het samenspel van maker, materiaal en de menselijke maat van het werk dat er uitkomt.

III ‘Goed’ handelen

In het begin van dit hoofdstuk schetste ik met Sennett de problematische context waar veel professionals in relatie tot organisaties in verkeren. De druk op resultaten maakt dat concurrentie het wint van coöperatie. Er is sprake van conflicterende normen. De eisen aan het werk worden steeds meer genormeerd door protocollen voor verantwoording. Die staan vaak op gespannen voet met wat professionals in het werk zelf hebben ontwikkeld als ervaringsnorm. De aandacht verschuift van de kwaliteit van het werk naar de indivi-

duale kwaliteiten van personen. De hogere omloopsnelheid in het jobhoppen leidt tot afname van duurzame verbindingen tussen professionals en organisaties. Tegelijkertijd speelt wat ik kort heb aangestipt in het eerste hoofdstuk. In de maatschappelijke transitie die gaande is, wordt de vraag naar maatschappelijke zichtbaarheid van organisaties en professionals groter. “Wat draag je maatschappelijk bij?” Die vraag wordt gevoed door een maatschappelijke context waarin van alles speelt: onzekerheid over het matige maatschappelijke vertrouwen, de zorgen rond de aanhoudende crisis, vraagstukken rond veiligheid en milieu, de kwaliteit van de zorg, het niveau van excellentie in het onderwijs. Dat vraagt van professionals, zeker als hun werk verbonden is met enige vorm van publiek optreden, om meer te doen dan hun vak uit te oefenen. Het gaat ook om het realiseren van maatschappelijke zichtbaarheid met het oog op bijdragen aan *public value*. Dat is in het kort de complexe context waarin professionals handelen. In hoeverre kan hun professionele handelen nu bijdragen aan die *public value*?

Aan het eind van *De Ambachtsman* komt Sennett terug op de dialoog die hij in zijn boek is aangegaan met Hannah Arendt. Volgens Sennett zei Arendt toen hij haar op straat tegenkwam dat mensen die dingen maken gewoonlijk niet weten wat ze aan het doen zijn. Arendt wees in die dialoog met Sennett naar de politiek, die boven de fysieke arbeid staat en voor richtsnoeren moet zorgen (Sennett 2008: 9). Het spanningsveld dat opgeworpen wordt, raakt direct de vraag wat eigenlijk de ruimte is in het professionele handelen om *zelf* bij te dragen aan publieke waarden. Arendt zegt dat goed en degelijk werk leveren in de ambachtelijke zin nog niet betekent dat het ook goed werk in ethische zin oplevert.⁷⁴ De makers van de atoombom die met elkaar samenwerkten in Los Alamos waren zonder uitzondering goede vaklui. Toch was het moreel niet bepaald juist wat eruit hun handen kwam. Dat is het argument waarmee Arendt pleit voor een politiek, voor een handelen, dat boven het werken staat. Het werk is op zichzelf nog niet genoeg. Er is ook zoiets als publieke verantwoording nodig. Dat is het pleidooi van Arendt. Ze zegt: “wij kunnen slechts spreken van een dader van daden voor zover hij tezelfdertijd de spreker is van woorden – de

spreker die zichzelf identificeert als actor en die aankondigt wat hij aan het doen is, gedaan heeft of zinnens is te doen” (Arendt 1999: 44). Sennett stelt daar tegenover dat we de kwaliteiten en waarden die besloten liggen in concrete materialen en lichamelijk werk daarbij over het hoofd zien. Leidt goed werken in ambachtelijke zin ook tot goed werken in ethische zin? En hoe laat dat goede werken zich dan openbaar verantwoorden? Lost de hernieuwde aandacht van Sennett voor het ambachtelijke ook het morele probleem van de vakman op? In *De Ambachtsman* stelt Sennett als antwoord op de vraag naar goed handelen dat “de filosofische werkplaats van het pragmatisme een stimulans is om te reflecteren op wat je doet” (Sennett 2008: 323-330). De vakman moet niet alleen maar bezig zijn. Er moet ruimte zijn voor ‘bespiegelende momenten tussendoor’. Dat punt van de verantwoording van en de aanspreekbaarheid op ‘het goede’ in en van het werk van de vakman, blijft in dit boek van Sennett wat op de achtergrond. In andere boeken van Sennett zoals bijvoorbeeld *The Fall of Public Man* (1974), of zijn recente boek *Together* (2012) is het thema van gemeenschappelijkheid en van samenleven meer aan de orde dan in *De Ambachtsman* waarin de focus ligt op het maakproces. Hieronder werk ik in relatie tot de dialoog tussen Arendt en Sennett een muzisch perspectief uit op bespiegelen en verantwoording afleggen over het werk. Met het begrip muzische reflectie wil ik laten zien dat ook reflecteren een maakproces met ambachtelijke kanten is en dat het in reflecteren niet alleen over woorden hoeft te gaan. Ik zal, voortbouwend op mijn verkenning bij Gadamer, laten zien dat de muzische werking in de ambachtelijkheid van maakprocessen en de beleving die daarbij optreedt een morele dimensie heeft die bijdraagt aan publieke waarden.

Pandora

Sennett bouwt zijn boek retorisch op, op basis van de dialoog die hij aangaat met Arendt. Hij verbindt zowel zijn eigen positie in dat debat, als die van Hannah Arendt aan een mythe uit de oudheid. Wat de positie van Hannah Arendt betreft vertelt hij de mythe van Pandora, de godin van de vindingrijkheid (Sennett 2008: 8). Cultuur

gebaseerd op door mensen gemaakte dingen brengt voortdurend het gevaar met zich mee dat de mens zichzelf schade berokkent. Dat wat je in vindingrijkheid maakt, keert zich uiteindelijk tegen je. Dat gebeurt als de zogenaamde doos van Pandora zich opent. Daar komen verschrikkingen uit voort.

Hephaestus

Om zijn eigen positie te onderbouwen zet Sennett daar de mythe van Hephaestus, de meestergod van de vakmensen, naast. Die mythe is in zijn betekenis aan die van Pandora tegengesteld. In de hymne die Sennett citeert gaat het juist over een vreedzaam leven in eigen huis op elke dag van het jaar, waarin de basis ligt bij kunst en vaardigheden die zijn geleerd. Regelmatig komt ook het personage van de god Hephaestus zelf naar voren. Hij sluit zijn boek zelfs af met het uitspreken van zijn waardering voor Hephaestus: “Hephaestus met zijn klompvoet, trots op zijn werk, maar niet op zichzelf, is de meest waardige persoon die we kunnen worden” (Sennett 2008: 330).

De muzen

In mijn bijdrage aan dit debat zet ik er de mythe van de muzen naast. Ook dat is een mythe die over ‘maken’ en over ‘makers’ gaat. Interessant aan de muzen is dat ze, tussen mensen en goden in, dichtbij de mensen staan. Ze vervullen hun rol in de samenleving. Ze maken hun werken. Ze zijn niet de God van iets, maar ze doen en brengen hun werken in praktijk. Zonder de muze die ze bezingt, zouden we bijvoorbeeld noch Pandora noch Hephaestus kennen. De homerische hymne, die Sennett aanhaalt begint met “O zoetgevooisde muze, bezing mij Hephaestus, befaamd om zijn vakmanschap...” (Sennett 2008: 29). Pas in het ambachtelijke doen van de muzen krijgen de daden van de Goden een plek in de werkelijkheid.

Dat is niet alleen ambachtelijk maken, maar ook openbaar maken. Er is een gehoor, een gemeenschap waarin het werk wordt uitgevoerd. En in dat openbaar maken door het muzische zit een morele en publieke dimensie. Het zet het werk en de opvattingen en betekenissen die met dat werk verbonden zijn actief in voor de

gemeenschap. Het openbaar maken is intrinsiek verbonden met de muzische visie op maken.

Met MacIntyre beschrijf ik hoe de oud-Griekse samenleving heen en weer beweegt in een driehoek van politiek, filosofie en theater. Het muzische neemt daar zijn eigen plek in. Vaak, schrijft MacIntyre, zijn dezelfde mensen betrokken. De gemeenschap beweegt zich als het ware tussen de verschillende modi heen en weer. Bespiegelen is precies wat de muzen doen. Ze doen dat op een heel specifieke manier. Hun bijdrage aan oordeelsvorming is niet een goed gesprek om het er eens even over te hebben. Nee, ze bezingen wat ertoe doet. Hun bespiegeling krijgt vorm als voorstelling. Daar, in die muzische arena, ontstaan gedeelde opvattingen en gedeelde waarden. Morele dilemma’s worden niet besproken, maar gespeeld. Er wordt werk van gemaakt. En de personages die in de schoenen van de muzen gaan staan vinden een vorm om openbaar te verschijnen. Een vorm om zichzelf te laten zien. Juist doordat morele dilemma’s gespeeld worden in een opvoering en vertoning kan de gemeenschap er deel aan hebben. Niet alleen de uitvoerders gaan daar in op. Door de openbare realisatie van het morele dilemma gaan de toeschouwers mee in dit proces en verhouden zich ertoe.

Daarmee haal ik naar voren dat bespiegeling op en verantwoording afleggen over het werk een muzische dimensie heeft in de zin van openbaar maken. Wat de mythe van de muzen bovendien in beeld brengt is dat ook reflectie gezien kan worden als een ambachtelijk maakproces. Muzen *beschouwen door te maken*. En ook in die ambachtelijkheid van het maken, het maakproces *zelf*, ligt al een kiem van openbaarheid besloten. Dat is wat ik bij MacIntyre de *eigen* werking van het vertellen heb genoemd en dat wat ik met Gadamer heb uitgewerkt als de werking van de muzische beleving. Daar ligt een morele dimensie van het scheppen van gemeenschappelijkheid in besloten. Dat wil ik ook op deze plaats nog wat nader uitwerken, nu aan de hand van het motief *beschouwen door te maken*.

Beschouwen door te maken

Een idee, inspiratie, gedachte, bedoeling, functie, behoefte of wat dan ook transformeert, en krijgt tastbaar gestalte in een ding, een

maaksel, een artefact of een voorwerp. Dat gaat niet vanzelf, maar in dialoog met de maker. In het maken wordt ook de maker zichtbaar. Het maakproces belichaamt de verbinding tussen de maker en het gemaakte. In dat belichamen (*embodiment*) verschijnen mensen vollediger. Ze nemen meer gestalte aan dan wanneer ze alleen maar praten achter een tafel. Dit 'verschijnen' laat zich in verband brengen met het muzische idee van het openbaar maken. Het is zichzelf laten zien. Wat in woorden, redeneringen en argumenten vaak verhuld blijft, treedt in fysieke/materiële representatie naar voren. Muzen praten niet over wat ertoe doet, maar maken daar iets van: een tastbaar ding, een werkstuk, een opvoering. Hun werk is heel fysiek. Ze zingen, ze spelen na en belichamen daarin expressief de daden van de Goden. Daarmee brengen ze de toehoorders in vervoering. En tegelijkertijd leggen ze ook openbaar verantwoording af. Door de muzische aspecten in het reflecteren te versterken treedt de gemeenschapsvormende en morele dimensie meer op de voorgrond.⁷⁵ Mijn pleidooi bij Sennetts voorstel om het werk regelmatig te onderbreken voor bespiegeling is om tijdens het bespiegelen niet helemaal 'uit' te stappen naar de modus van de afstandelijke beschouwing, maar het lichaam, de ruimte en de spullen in de bespiegeling juist 'aan' te zetten. De muzische reflectie opent via de lichamelijke betrokkenheid, de concrete situering in het hier en nu en het gebruik van tastbare materialen, een veld van fundamentele waarden, die daarin besloten liggen en maakt die openbaar, deelbaar en bespreekbaar.

Laat ik ten slotte een paar concrete voorbeelden geven. Als we het dagelijkse werk even laten liggen dan volgt meestal een ritueel van samenkomst. Dat kent heel uiteenlopende vormen: van een beschouwelijk seminar bij het afscheid van een medewerker tot klootschieten op een bedrijfsuitje. Maar ook een toast op een grote order, een publicatie, een audit of accreditatie of een studiedag horen in de hoek van de bespiegeling. Het zijn allemaal momenten waarin het gewone werk wordt opgeschort, of zoals Sennett zegt: onderbroken wordt. Wat er aan opvalt is de muzische verschijningsvorm van die momenten. In elk van de genoemde voorbeel-

den zit het aspect van de opvoering. De vormen van samenkomst hebben het karakter van een manifestatie of een ritueel, het karakter van openbaarheid. De inzet is vaak expliciet de gemeenschappelijkheid te versterken en te bestendigen. Verhalen worden verteld en doorgegeven. Deze bespiegelende momenten krijgen vorm in een gemeenschappelijk verband en gemeenschappelijk gedragen opvattingen. In de opvoering daarvan zitten muzische aspecten die bijdragen aan het tot stand komen van gemeenschappelijkheid. Dat illustreert wat ik met Gadamer eerder heb beschreven over de sleutelconcepten *Bildung*, *Sensus Communis*, *Oordeel en Smaak* in het humanisme van vóór de Verlichting. De muzische beleving en de *sense*, als een zintuig voor het samen spelen, hebben een centrale rol in het ontstaan van gemeenschappelijkheid die ruimte biedt aan individuele stemmen. Mijn pleidooi voor muzische reflectie houdt in de ambachtelijke muzische kwaliteiten van maken, belichamen en opvoeren in reflectie en bespiegeling naar voren te halen en te versterken.

Concluderend

In dit hoofdstuk heb ik met Sennett de muzische aanzet in het eerder door mij besproken werk van MacIntyre verder verdiept. Met Sennett ben ik de werkplaatsen waar ambachtelijk werk wordt geleverd ingegaan om te kijken naar wat daar in het maakproces gaande is. De analyse van Sennett gaat verder dan de deugden die MacIntyre in praktijken ziet ontstaan. Sennett onrafelt de morele dimensie van het maken zelf. Dat is volgens hem de fysieke, materiële leerschool voor kwaliteiten, die zich vervolgens ook op andere terreinen van leven en werken kunnen manifesteren.

In het werk van Sennett zie ik een sterke muzische aanzet. Die heb ik naar voren gehaald. Ik heb beargumenteerd dat het werk van de muzen in alle opzichten beantwoordt aan wat Sennett over ambachtelijkheid naar voren brengt. Muzen zijn makers. En ik heb het muzische expressieve schepende moment, dat in elk ambachtelijk handelen werkzaam is, naar voren gehaald. Daarin zit een sterke analogie

met wat Gadamer beschrijft over het scheppende moment in de hermeneutiek. Dat is wat ik de *eigen* werking van vertellen heb genoemd. Het is het muzische moment van vervoering dat ook bij MacIntyre speelt bij het opgaan in het werk. Het moment waarin deugden ontstaan (MacIntyre) en weerklank wordt gewekt (Gadamer). Dat leidt tot *eudaimonia*, de subtiële vreugde van het speelplezier beschreven door Aristoteles, in *After Virtue* benoemd door MacIntyre. Daar zit de ruimte voor verbeelding en de kiem van *tegenkracht* en *professionele eigenzinnigheid* in het professionele handelen.

Van daaruit heb ik de vraag gesteld of en hoe ambachtelijk werken dan tot 'goed' werk leidt. Ik heb de aanzet van Sennett, waarin hij stelt dat de ambachtsman het werk op gezette tijden moet onderbreken voor 'bespiegelende momenten tussendoor', verder uitgewerkt. Ik heb gewezen op de oorspronkelijke rol van de muzen om door openbare bespiegeling bij te dragen aan de moraliteit en oordeelsvorming in de oud-Griekse samenleving. Op grond daarvan heb ik het begrip muzische reflectie geïntroduceerd. Daarin is mijn voorstel om in reflectie, zoals de bespiegelende momenten van Sennett, de muzische kwaliteiten naar voren te halen. Muzen laten zien dat ook bespiegelen een maakproces met ambachtelijke kwaliteiten is.

Wat is nu de ruimte voor de professional om deze muzische ambachtelijkheid in zijn professionele handelen ook werkelijk te ontplooien? Sennett laat een handelingsperspectief zien, maar is tegelijkertijd in zijn analyse van de problemen van professioneel werk in relatie tot de context van organisaties tamelijk somber. Dat brengt mij terug bij de laatste kwestie, die in de uitwerking van mijn vraag rond het expliciteren en versterken van de muzische aanzet in het werk van MacIntyre nog open staat: kan het muzische ruimte bieden voor tegenkracht in het professioneel handelen in de tegenstelling tussen praktijken en instituties? In het volgende hoofdstuk kijk ik naar de professional die het

moet doen. Dat doe ik aan de hand van het begrip *sensemaking* dat Karl Weick in de organisatietheorie tot bloei heeft gebracht.

Delen

Muzen scheppen betekenis. Dat gaat hand in hand met betekenis delen. Hun werk is openbaar en speelt voor publiek. De muzische reflectie ontstaat vanuit vertellen, spelen, en maken. Muzen laten daarbij avant la lettre twee bijzondere aspecten van organisatie zien: co-creatie en zelforganisatie. Ze vormen, ieder met hun eigen bijdrage, een hecht gezelschap: een ensemble.

Inmiddels heb ik in drie voorgaande hoofdstukken drie muzische kwaliteiten uitgewerkt als bouwstenen voor een muzisch perspectief op professioneel handelen. De eerste bouwsteen die ik uitwerkte aan de hand van het werk van Alasdair MacIntyre zelf was *vertellen*. Om de muzische beleving die daarbij optreedt verder te verkennen, wendde ik mij tot Hans-Georg Gadamer. Dat werd de tweede bouwsteen in het hoofdstuk *spelen*. In het vorige hoofdstuk met de titel *maken* ben ik aan de hand van het werk *De Ambachtsman* van de socioloog Richard Sennett ingegaan op de materiële en lichamelijke aspecten van het professionele handelen. *Maken* is de derde bouwsteen. Met deze drie auteurs en mijn muzische interpretatie van de begrippen vertellen, spelen en maken krijgt het muzische perspectief conceptueel gestalte als een handelingsperspectief. Dat wat er als potentieel in de muzische aanzet bij MacIntyre besloten ligt is nu in grote lijnen met Gadamer en Sennett in kaart gebracht. Maar kan dat perspectief ook werken in organisaties? MacIntyre schetst in zijn werk een scherpe tegenstelling tussen praktijken en instituties. Daardoor is er in zijn conceptuele kader nauwelijks ruimte voor tegenkracht. Vanuit de vraag of *de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt kan worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken* kijk ik in dit

hoofdstuk naar de ruimte voor het professionele handelen in organisaties en ontwikkel de vierde muzische bouwsteen: delen.

Daartoe maak ik in dit hoofdstuk een stap van de cultuurfilosofie in de vorige hoofdstukken naar de Organisatie Theorie. Ik wend mij tot de, van origine, organisatiepsycholoog, Karl Weick. In *Sensemaking in Organizations* (1995) staat het concept *sensemaking*, dat ik vertaal als betekenis scheppen, centraal. Dit boek en dit begrip *sensemaking* zijn een grote rol gaan spelen in het werk van zowel denkers als doeners in de organisatietheorie en de organisatieverandering. Weick zet de professional en de manier waarop hij betekenis schept voorop in zijn visie op organiseren en organisaties. Daarmee opent hij in vergelijking met MacIntyre en diens analyse rondom praktijken en instituties een andere denkrichting. In het concept *sensemaking* ontstaat de ruimte voor professionele eigenzinnigheid en tegenkracht die bij MacIntyre ontbreekt. Na een nadere uitwerking hieronder van de bijzondere plaats die Weick in de Organisatie Theorie inneemt vervolg ik met een korte uiteenzetting van de zeven eigenschappen, die Weick onderscheidt aan *sensemaking*. In een kritische reflectie laat ik ten slotte zien dat Weick zich beperkt tot een moreel neutrale uitleg van het begrip. Met de morele werking van het muzische perspectief op professioneel handelen dat ik uitwerk kan *sensemaking* veel verder reiken dan nu het geval is.

I Sensemaking

Positionering

Om Weick en het concept *sensemaking* nader te positioneren, schets ik hieronder kort enkele lijnen uit het discours in de Organisatie Theorie. Ik gebruik daarvoor de *The Oxford Handbook of Organization Theory* samengesteld door Tsoukas en Knudsen. De bundel wil bijdragen aan de positionering van Organisatie Theorie in het landschap van de wetenschap, maar ook in het ordenen en bijeenbrengen van fundamentele kennis voor *practitioners* (Tsoukas & Knudsen 2003: 5). Volgens Tsoukas en Knudsen bestaat Organisatie Theorie vooral in losse perspectieven en paradigma's die door en naast

elkaar gebruikt worden.⁷⁶ Dat vraagt om het opmaken van een eerste balans van stijlen, stromingen en conceptuele denkrichtingen. In het eerste deel van het boek wordt uiteengezet dat Organisatie Theorie in verschillende wetenschappelijke richtingen (positief, interpreterend, kritisch, post-modern) een positie kan claimen: van zeer gedegen empirisch en feitelijk, tot zeer speculatief en visionair.

De richting waarin de meeste aandacht uitgaat naar de menskant van organisatie en naar de handelingsruimte van de professional is die van de Organisatie Theorie als interpreterende wetenschap. Die richting wordt belicht door Mary Jo Hatch en Dvora Yanow in hun artikel 'Organization Theory as an Interpretative Science' (Hatch & Yanow 2003: 63). Deze auteurs laten zien hoe in de menswetenschappen het begrip *verstehen* opkomt en hoe de menselijke ervaring en beleving een rol speelt bij *sense-based-facts*. Het denken dat zij weer geven is gebaseerd op de gedachte dat er niet zoiets als een vaststaande feitelijke waarheid bestaat. De betekenis van wat zich aan ons voordoet scheppen we zelf. Hatch en Yanow verwijzen naar de werking van de hermeneutische cirkel en de "*community of interpreters*" (Hatch & Yanow 2003: 69) als de basis waarin betekenis ontstaat. Om de brede werking van de hermeneutiek te onderbouwen trekken ze het interpreteren breder dan het interpreteren van teksten. Zij bouwen voort op het werk van Gadamer wanneer zij zeggen "...*the way humans make sense of any new situation, including every day life*" (idem).

Over de interpreterende wetenschap in het algemeen zeggen ze: "*interpretative science focuses on meaning and meaning-making in specific situational contexts and on processes of sense-making more broadly; it is concerned with understanding the lifeworld of the actor in the situation(s) being studied; and it engages the role of language and other artefacts in constructing and communicating meaning and social relationships*" (Hatch & Yanow 2003: 70). De interpreterende wetenschap⁷⁷ stelt volgens Hatch en Yanow de mens centraal, die vanuit de eigen ervaring en beleving zelf betekenis schept uit dat wat zich voordoet.

Vanuit de grote traditie van de interpreterende wetenschap ontwikkelt zich volgens Hatch en Yanow een richting in de Organisatie Theorie. Daarin worden drie perspectieven zichtbaar:

- "*Studies of organizational culture, symbolism and aesthetics.*" Daarbij ligt het accent op de cultuurmetafoor als bril om naar organisaties te kijken. Organisaties worden beschreven vanuit concepten uit cultuur en kunst zoals de organisatie als jazzensemble, als storytelling of als theater.⁷⁸
- "*Process-based theorizing about interpretation.*" Hier gaat het om theorievorming die kijkt naar de rol van interpretatie in het professionele handelen zelf. Wat doet de professional, hoe legt hij zijn handelen uit, welke betekenis geeft hij er aan en welke plek heeft dat in het organiseren of de organisatie?
- "*Analyses of writing and storytelling in 'narrating' organizational realities.*" Het derde perspectief gaat vooral in op manieren van het verkrijgen van kennis. Verhalen, zoals in *storytelling*, over de organisatie en de personages in actie zijn dragers van specifieke eigen kennis.

Karl Weick is een exponent van het tweede perspectief. Hij kijkt met onbevangen blik opnieuw naar wat er precies gebeurt in de praktijk van het werk. Hij focust op wat er echt gaande is. Wat doet de professional, hoe schept hij betekenis en hoe laat zich dat duiden? Daarbij laat hij het op dat moment gangbare denken over organisaties links liggen. Het concept sensemaking gaat bij uitstek over de interpretatie van en in professioneel handelen, en over de plaats die dat heeft in de organisatie.

Karl Weick

In 1969 schrijft Weick (1936) het boek *The Social Psychology of Organizing*. Dat boek is het begin van zijn consequent voortgezette idee dat het in organisaties niet om structuren gaat, maar om mensen en processen, niet om besluiten, maar om gedeelde betekenis, niet om denken, maar om doen. Weick legt daarin de basis voor een heel eigen en onconventionele manier van naar organisaties kijken. Daar waar het in de Organisatie Theorie steeds meer lijkt alsof organisaties zelfstandige entiteiten zijn, zet Weick er een heel ander perspectief naast. *Enactment* is het eerste centrale begrip dat Weick

introduceert. Organisaties zijn geen vaststaande tastbare dingen. De werkelijkheid van organisaties scheppen we zelf. ... “*there is not an underlying ‘reality’ waiting to be discovered. Rather, organizations are viewed as the inventions of people, inventions superimposed on flows of experience and momentarily imposing some order on these streams*” (Weick 1979: 11-12 geciteerd in Hatch & Yanow 2003: 75). In dit door Hatch en Yanow aangehaalde citaat ligt de basis voor Weicks verdere theorievorming waarin hij, volgend op *enactment*, diverse essentiële concepten ontwikkelt die in het denken over organisaties een belangrijke rol gaan spelen. Ik noem er een paar waaruit de geest van het werk van Weick spreekt. *Causal chains*: wat er in organisaties gebeurt staat niet op zichzelf, maar vindt plaats in constante kettingreactie. *Double interacts*: een begrip dat iets zegt over de combinatie hoor-wederhoor-aanpassing, of actie-reactie-aanpassing. Hierin laat Weick zien dat die dubbele interactie in vergaderingen, telefoongesprekken en bijeenkomsten een veel dominantere manier van werken is dan de werkwijze van besluit-uitvoering of voorstel-conclusie. Met *Loose Coupling* gaat Weick in op het verschil tussen twee soorten organisatie-reëelheid. De zogenaamde objectieve, meetbare en beschrijfbare organisatie versus de realiteit van wat er tussen mensen, in werkprocessen en op de vloer aan organiseren werkelijk gebeurt. Weick beschrijft de nooit benoemde, maar altijd grote rol spelende ambiguïteit en onzekerheid⁷⁹ in organisaties, terwijl organisaties nu juist uit zijn op helderheid, controle en maakbaarheid. Een centraal begrip in dit verband is *equivocality*: wat zich voordoet als dubbelzinnig of met dubbele betekenis. Weick laat zien dat organiseren lang niet zo planmatig plaatsvindt als de schijn vaak doet voorkomen. Organiseren blijft altijd vragen om de omgang met paradoxen. Weick zet een procesbenadering tegenover veel andere organisatie-theoretici, die juist de nadruk op de structuur van organisaties leggen. Hij bedient zich in zijn theorievorming van ongebruikelijke voorbeelden zoals jazzorkesten, vliegtuigongelukken en bergexpedities, waarin het eerder over organiseren gaat dan over organisaties. De achtergrond van Weick als organisatiepsycholoog klinkt door in zijn visie dat organisaties bestaan bij de gratie van de mensen door wie deze gevormd worden. Om die reden spreekt Weick over de sociale psy-

chologie van organiseren en haalt hij concepten uit de individuele psychologie naar het meer collectieve domein van organiseren. In 1999 hield Weick zich bijvoorbeeld bezig met het vertalen van het begrip *mindfulness* naar organisaties.

De stijl draagt bij aan de theorie

Een fascinerend punt in het werk van Weick is de stijl waarin hij schrijft en waarmee hij bijdraagt aan de wetenschap. De kennis zit niet alleen in wat er beschreven wordt maar ook in hoe hij erover schrijft. Zijn stijl is vertellend. Weick maakt gebruik van de muzische aspecten van vertellen. Sommige passages zijn ronduit mooi. De lezer wordt meegesleept. Het werk spreekt tot de verbeelding. De stijl waarin Weick schrijft draagt bij aan dat waar het over gaat. Dat wordt ook in de Organisatie Theorie zelf opgemerkt. In een beschouwing van Barbara Czarniawska (2003) met de titel *The Styles and the Stylists of Organisation Theory* bespreekt ze onder andere het werk van Weick. Czarniawska haalt het belang van retorica in de wetenschap naar voren, waar volgens haar Deirdre McCloskey met haar *Rhetoric of Economics* (1985) mee is begonnen. Van dat werk is ook naar andere wetenschappelijke disciplines een enorme invloed uitgegaan wat betreft de stijl van wetenschap bedrijven. De stijl draagt bij aan de theorie stelt Czarniawska als ze zegt *style-as-theory* of nog beter *style-as-method*.⁸⁰ Dit sluit goed aan bij de stelling van Sennett⁸¹ dat elke toekomstige socioloog ook iets van een schrijver moet hebben. Over zijn boek *The Social Psychology of Organizing* zegt Weick zelf dat het gaat over “...ways of talking about organizations, and it is intentionally focused this way in the belief that as ways of talking and believing proliferate, new features of organizations are noticed. That’s why the book is more concerned with metaphors and images than it is with findings” (Weick (1979) in: Czarniawska 2003: 245)

I. *king in Organisations*

atere werk stelt Weick (1995) het begrip *sensemaking* centraal. Weick wil het gesprek over organisaties terugbrengen naar de kern van wat er gaande is: de actie en het proces van betekenis scheppen zelf. Professionals in organisaties bevinden zich in de kern in een

niet-eenduidige, in beginsel onoverzichtelijke situatie. Hoe wordt dat onbekende gestructureerd? Welke referentiekaders zijn passend? Onverwachte interventies en verstoringen van binnenuit en van buitenaf zorgen in organisaties voor altijd nieuwe verwarring en onduidelijkheid. Hoe gaan professionals en organisaties met die interventies om? Het gaat volgens Weick in de kern om hoe professionals daarin betekenis scheppen. Wat zijn de waarnemingen, wat gebeurt er? Wat hoort bij wat? Betekenis ontstaat in het achteraf denken over wat er gedaan is. Sensemaking past als begrip volgens Weick goed bij dit proces. Het zegt precies wat het is: “*making something sensible*” (Weick 1995: 16). Om het begrip *sensemaking* in de Organisatie Theorie te introduceren, brengt Weick een groot aantal bronnen in beeld, die verschillende eigenschappen van *sensemaking* onderbouwen. Hij verwijst onder meer naar het sociaal constructivisme van Berger-Luckmann in *The Social Construction of Reality* (1966), naar het symbolisch interactionisme van onder andere Mead (1934), Blumer (1969), Goffman (1974) en Garfinkel (1967), en naar de roots van het Amerikaans Pragmatisme van James.

Sensemaking is geen metafoor

Weick benadrukt in zijn uiteenzetting dat *sensemaking* geen metafoor is (Weick 1995: 15). Daarover gaat hij de discussie aan met Morgan (1992), die stelt dat *sensemaking* één van de metaforen is die worden gebruikt in een interpreterende benadering van organisatie studies. Het maken in *sensemaking* is volgens Weick echter écht bedoeld als maken. Een uitspraak die het actieve ‘zelf betekenis maken van professionals goed aanduidt is “*sensemaking is about authoring as well as reading*” (Weick 1995: 7). De *sensemaker* maakt van de in beginsel onoverzichtelijke situatie waarin hij verkeert zelf zin en betekenis. *Sensemaking* vraagt een pro-actieve scheppende bijdrage.

“*Thus, the concept of sensemaking is valuable because it highlights the invention that precedes interpretation. It is also valuable because it involves a higher level of engagement by the actor. Interpretation connotes an activity that is more detached and passive than the activity of sensemaking. Sensemaking matters. A failure in sensemaking is consequential as well as existential*” (Weick 1995: 14). *Sensemaking* gaat wat het ‘maken’

betreft volgens Weick veel verder dan interpreteren van een reeds vaststaande tekst. In *sensemaking* gaat het om een maakproces: “*the activity rather than the outcome is in the foreground*” (Weick 1995: 13). En “*sensemaking is less about discovery than it is about invention*” (idem).

angehaalde opvatting van Weick over de interpretatie van
 3. staat duidelijk niet in de hermeneutische traditie die ik bij Gadamer heb besproken. Anders was het contrast dat Weick nu maakt tussen *sensemaking* en interpretatie veel kleiner geweest. Waar het Weick om gaat is het actieve en scheppende aspect in *sensemaking* naar voren te halen. Hij benadrukt het auteurschap, dat muzisch ook makerschap genoemd kan worden en de vondst van iets nieuws (*invention*). In deze nadruk op het scheppen zit de verbinding met het muzische. En ook de verbinding met de visie van Gadamer die juist in interpreteren het makerschap naar voren haalt, zelfs zo sterk dat de toeschouwer de eigenlijke speler wordt.

Sensemaking als werkplaats

Ten slotte is aantrekkelijk aan *sensemaking* dat het niet een afgeronde theorie is, maar meer een denkbeeld dat steeds verder uitgroeit in verschillende richtingen. Het ontwerp van *sensemaking* is bewust open en onaf. Weick nodigt andere wetenschappers en praktijkprofessionals uit om daar aan mee te bouwen. “Speel je mee” als in het jammen van muzikanten, dat is het karakter van de uitnodiging om er in co-creatie steeds meer van te maken. *Sensemaking* zoals door Weick gebracht, heeft iets van een werkplaats waar je binnen kan lopen en bij kan dragen aan het werk dat op stapel staat. Centraal in de toelichting op het concept staan zeven fundamentele eigenschappen. Die stip ik hieronder kort aan. Ik behoud de Engelse benaming, omdat die vrij gangbaar en idiomatisch passend is als het over *sensemaking* gaat.

1. Weick begint zijn bespreking van het concept *sensemaking* bij de individuele identiteit van de professional. De persoon die het werk doet is bepalend voor de betekenis die ontstaat. Weick wijst op de sterke relatie tussen de persoon en het werk dat gedaan wordt, of moet worden. In bete-

- kenis geven aan het werk geeft de professional betekenis aan zichzelf: *sensemaking* is ‘*Grounded in identity construction*’ (Weick 1995: 18-24). De professional is niet een onveranderlijk eenduidig zelf, niet een ‘zo ben ik nu eenmaal’, maar schept in een voortgaand proces een eigen identiteit met meerdere persoonlijke en professionele kanten. De professional is niet de verzameling feiten van zijn CV, maar eerder een bundel verhalen over de persoon en het werk, over ontmoetingen en gebeurtenissen. De meervoudigheid van het zelf noemt Weick in het verlengde van Mead een “*parliament of selves*” (Weick 1995: 18). Hij noemt dat meervoudige een “*waarheid van het menszijn*”. De betekenis die ontstaat staat dus om te beginnen altijd in verband met de (meervoudige) identiteit van de persoon die de betekenis schept, en met de verhalen die deze persoon over zichzelf vertelt.
2. *Sensemaking* is ‘*Retrospective*’ (Weick 1995:24-30). Betekenis scheppen gebeurt pas achteraf. Betekenis scheppen is achterom kijken: Weick citeert Schutz (1967), die het zo zegt: “*When, by my act of reflection (onderstreept BvR), I turn my attention to my living experience, I am no longer taking up my position within the stream of pure duration, I am no longer simply living with that flow. The experiences are apprehended, distinguished, brought into relief, marked out from one another; the experiences which were constituted as phases within the flow of duration now become objects of attention as constituted experiences... For the act of attention – and this is of major importance for the study of meaning – presupposes an elapsed, passed away experience – in short, one that is already in the past*” (Schutz (1967) in: Weick 1995: 25). Wat Schutz hier uitlegt is wat er gebeurt wanneer de reflectieve aandacht zich richt op de ervaring. Dan is de ervaring inmiddels gestold. De persoon die reflecteert staat niet in de doorgaande stroom van die ervaring maar heeft enige afstand genomen. Dat betekent ook iets voor de ervaring waarop gereflecteerd wordt. Die neemt een afgeronde vorm aan als gebeurtenis, als object voor reflectie.
 5. Schutz heeft het ook over de “*act of reflection*”. Dat haal ik

naar voren omdat het het actieve ‘maken’ van reflectie benadrukt. De algemene lering uit dit stukje is het cruciale aan *sensemaking* verbonden inzicht dat betekenis scheppen achteraf plaatsvindt wanneer de activiteit of de ervaring waarop gereflecteerd wordt voorbij is.

3. *Sensemaking* is ‘*Enactive of Sensible Environments*’ (Weick 1995: 30-38). Er ontstaat samenhang in betekenis, doordat er zoiets als een betekenisruimte of een betekenisomgeving groeit. De act van het handelen schept de omgeving waarin het volgende handelen weer plaatsvindt. Elk volgend handelen wordt begrepen binnen wat eerder gedaan is en betekenis heeft gekregen. Zo ontstaat laag over laag een betekenis-omgeving. Het gaat volgens Weick in organisaties net zo. Er ontstaat gaandeweg in het doen van het werk een tastbaar web van betekenis waarin professionals zich kunnen bewegen, terug kunnen keren, afslagen kunnen nemen of verder kunnen gaan. De professional werkt in wat hij tot stand brengt.
- In *enactive* komt het sleutelbegrip *enactment*, dat ik hierboven kort aanstipte, terug. Het is niet zozeer het besluit om iets te doen dat tot actie leidt, als wel het doen zelf dat tot een volgend doen leidt. Weick: “*When people enact laws, they take undefined space, time and action and draw lines, establish categories, and coin labels that create new features of the environment that did not exist before*” (Weick 1995: 31). Er ontstaat nieuwe ruimte om te handelen in een voortgaande wisselwerking tussen de persoon die handelt en de omgeving die ontstaat. Weick citeert Follett (1924) die deze verbinding en verwevenheid op een bijzondere manier benadrukt: “*...I never react to you but to you-plus-me. I can never influence ‘you’ because you have already influenced me; that is, in the very process of meeting, by the very process of meeting, we both become something different*”. En Weick zelf zegt “*people create their environments as those environments create them*” (Follett (1924) in: Weick 1995: 33). Professionals scheppen
- 7.

door te werken betekenis-omgevingen. Zo ontstaan vormen van samenhang in organiseren, en dus aanzetten tot organisatie. De uit professioneel handelen ontstane betekenis-omgevingen worden wederkerig en gaan als vormen van organisatie op hun beurt ook weer de professionals vormen.

4. *Social* (Weick 1995: 38-43) is het vierde aspect dat Weick aan *sensemaking* onderscheidt. *Sensemaking* in organisaties is een sociale bezigheid, een wisselwerking met anderen. Mensen hebben elkaar nodig om betekenis te scheppen. Betekenis ontstaat in interactie en vraagt om hoor en wederhoor. De ander voegt toe en maakt het af. Een interessante bijdrage aan de sociale kant van betekenis scheppen komt van Barbara Czarniawska, als ze zegt dat het niet altijd de woorden, het gesprek of de gedeelde betekenis hoeven te zijn die sociale verbanden scheppen en bestendigen. Weick zegt daarover dat Czarniawska beargumenteert dat “*shared meaning is not what is crucial for collective action, but rather it is the experience of the collective action that is shared*”. (Czarniawska (1992) in: Weick 1995: 42) Als professionals samen iets doen en beleven stijgt de kwaliteit van de sociale verbinding. In haar boek *Narrating the Organization* (1997) stipt ze bovendien aan dat dialoog en interactie ook niet-talig kunnen zijn. Dat samen-doen schept zoals de taal dat zegt een band. Het doet er minder toe waar de activiteit inhoudelijk precies over gaat, maar meer dat dat werk gezamenlijk wordt gedaan.
5. *Sensemaking is ‘ongoing’* (Weick 1995: 43-49). Daarmee geeft Weick aan dat *sensemaking* een continu voortgaand proces is waar professionals, of ze het willen of niet, deel aan hebben en deel van zijn. Buiten het proces van *sensemaking* gaan staan of het proces even stopzetten is geen optie. Betekenis is nooit afgerond. *Sensemaking* heeft geen begin en geen einde, maar is een alsmaar voortgaande activiteit: een stroom van ervaring, beleving en handeling in verbinding en interactie.
6. Met “*Focused on and by Extracted Cues*” (Weick 1995: 49-55) geeft Weick aan dat er maar kleine aanwijzingen nodig zijn om tot betekenis scheppen te komen en ergens een verhaal van te maken. Dat is een fascinerend menselijk vermogen. Weick vertelt om dat vermogen te illustreren een verhaal over een Hongaarse legereenheid in Zwitserland, die een kleine groep op een verkenningsexpeditie de bergen in stuurt. Vanaf het begin van de expeditie begint het te sneeuwen. En dat gaat drie dagen zo door. De expeditie loopt in de sneeuw vast en kan de weg terug niet meer vinden. De hoop op overleving al bijna opgegeven, vindt een van de expeditieleden een oude verfromfaaide kaart onderin een rugzak. Door die vondst slaagt de expeditie erin de weg naar de bewoonde wereld terug te vinden. Daar blijkt tot ieders verbazing de kaart bij nadere bestudering een kaart van de Pyreneeën te zijn in plaats van de Alpen, waarin ze verdwaald waren. Ook dit verhaal illustreert op een intrigerende manier het scheppende aspect in *sensemaking*. Er is geen vaststaande betekenis. Er zijn slechts flarden en fragmenten. Kleine tekens. Toch is dat genoeg om tot zin en betekenis te komen. Sterker nog, als er teveel informatie is gaat het maken van betekenis minder goed, dan met kleine aanwijzingen. Het makerschap en auteurschap komen hiermee opnieuw in beeld.
7. Ten slotte is *sensemaking* “*Driven by Plausability Rather Than Accuracy*” (Weick 1995: 55-61). Betekenis scheppen leunt meer op geloofwaardigheid dan op juistheid. Het verhaal zelf is belangrijker dan de feiten, stelt Weick. Zeker in een toenemende complexiteit in het werk is het onmogelijk om alles te weten. Er is geen tijd om tot een volledig overzicht te komen. Tegelijkertijd staat er een permanente druk op snel en efficiënt handelen. Dat leidt ertoe dat op een zeker moment de meest aannemelijke en overtuigende handelwijze richting zal geven aan het blijven handelen.

II Kritische reflectie

In mijn kritische reflectie op *sensemaking* van Weick maak ik twee stappen:

- Eerst kijk ik wat Weick met het begrip *sensemaking* bijdraagt aan de beantwoording van mijn eerste vraag: *kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken?* Wat draagt het concept *sensemaking* bij aan het muzische perspectief?
- Dan bespreek ik wat het muzische perspectief op professioneel handelen, dat ik in gesprek met MacIntyre, Gadamer en Sennett als beantwoording van die vraag heb ontwikkeld, bij kan dragen aan het concept *sensemaking*. Wat kan de morele dimensie van het muzische toevoegen en wat laat de mythe van de muzen zien?

Ruimte voor tegenkracht in het professionele handelen

Wat Weick met *sensemaking* doet is de aandacht vestigen op wat de professional in zijn professionele handelen werkelijk doet. Met die benadering veegt hij, zoals ik dat eerder besprak bij Keuris, een hele stapel boeken van tafel om aandacht te vragen voor wat er in het werk zelf precies gebeurt. Zijn werk breekt als een interventie door de gangbare denkpatronen en concepten in de Organisatie Theorie heen. Hij is daarmee zelf een exponent van tegenkracht. Tamelijk eigenzinnig laat hij een ander geluid horen. Barbara Czarniawska verwoordt de bijzondere rol van Weick als ze zegt: “*This role is highly unusual in that he was never a part of the so-called mainstream, and yet his influence was not exerted from the margins of the discipline*” (Czarniawska 2003: 244). Het werk van Weick is anders, onverwacht, het past niet zomaar, maar je kan er niet omheen. De stijl waarin hij schrijft is meteen ook een uitdrukking van het onderwerp. Hij vertelt verhalen en legt associatieve verbanden. Czarniawska citeert John Van Maanen (1995) over Weick: “*...instead of following methodological structures, Weick has developed a unique style, which fulfills both*

the requirement of a high narrative rationality and aesthetic satisfaction. In other words, one could say that it combines rhetoric with poetics” (Czarniawska 2003: 244). In termen van dit boek over het muzische volgt Weick een muzische strategie. Hij bezingt betekenis scheppen als de kern van het professionele handelen. Hij verleidt zijn publiek om daarin met hem mee te gaan, schept zijn eigen professionele ruimte door te stellen dat het geen theorie is, maakt geen modellen of structuren en blijft bij het methodologische discours uit de buurt. Daarmee heeft zijn werk een grote impact binnen de Organisatie Theorie gekregen. Morgan (Morgan 1992) beschouwt Weick als sleutelfiguur in het ontwikkelen van de cultuurmetafoor om naar organisaties te kijken. En Hatch and Yanow wijzen in hun artikel ‘Organization theory as an interpretative science’ (Hatch, M.J. & Yanow, D. (2005) naar Weicks *The Social Psychology of Organizing* (Weick 1969) als een van de meest invloedrijke theoriën over de rol van interpretatie in het professionele handelen van waaruit organisatie gestalte krijgt.

Uit het werk van Weick rond *sensemaking* komt een ander beeld van de relatie tussen professioneel handelen en organisatie naar voren dan de onwrikbare tegenstelling die MacIntyre schetst tussen praktijken en instituties. De potentiële ruimte voor tegenkracht is er bij Weick wel degelijk. Weick vraagt aandacht voor de fundamentele ambiguïteit en onzekerheid in het professionele handelen in plaats van de veronderstelde zekerheid en beheersbaarheid in termen van organisatie. Weick stelt daarin consequent het proces van betekenis scheppen centraal. *Sensemaking* bij Weick is een maakproces waarin de professional als maker als het ware heen en weer beweegt tussen het maken en vormen van zichzelf en de gedeelde betekenis die in het werk ontstaat. Weick benadrukt in dat verband dat het écht om auteurschap gaat. Het maken van betekenis heeft bovendien zijn eigen tijd en plaats doordat het achteraf plaatsvindt. Het is *retrospective* en krijgt pas vorm als de directe ervaring voorbij is. Ook dat er maar kleine tekens nodig zijn om het maken van betekenis op gang te brengen wijst op écht maken. Dat krachtige vermogen tot betekenis scheppen is er altijd en laat zich niet uitzetten. Weick laat

zien hoe daar de betekenisomgeving uit voortkomt, hoe de sociale verbanden daarmee verweven zijn en hoe dat de besluitvorming en de richting waarin het werken zich ontwikkelt beïnvloedt. Met deze focus op betekenis scheppen als hart van organiseren maakt Weick ruimte voor mens- en cultuurgerichte benaderingen van organiseren en organisaties. Het concept *sensemaking* is daarmee het antwoord op de vraag in dit hoofdstuk of er wel professionele handlingsruimte voor tegenkracht is in organisaties. Die ruimte is er, met het beeld van de professional als maker van betekenis, volop.

Muzisch perspectief op sensemaking

De ruimte voor tegenkracht is er in *sensemaking*, maar wat is het morele perspectief? Zoals Weick *sensemaking* ontwikkelt blijft het begrip waardenneutraal. Hij beperkt zich tot de analyse hoe betekenis scheppen werkt. Maar daarmee blijft bij Weick een essentieel aspect buiten beeld: waarom betekenis scheppen ertoe doet. Het Engelse woord *sense* verwijst in ‘*it makes sense*’ naar de mate waarin iets ertoe doet zoals in ‘het heeft zin’. In die uitleg komen er meteen waarden en moraliteit in het spel. En ook de zintuiglijkheid van de *senses*. Die dimensie van ‘*it makes sense*’ is door Weick in *sensemaking* niet uitgewerkt. In dit tweede deel van mijn kritische reflectie haal ik de morele werking van het muzische in *sensemaking* naar voren.

Mijn zoektocht naar de morele werking van het muzische wordt gevoed vanuit praktijkervaringen met professionals in allerlei disciplines en vakgebieden. Daar zie ik een ondernemende en activerende energie ontstaan: tegenkracht om door vaststaande hokjes, protocollen, beleidskaders en hiërarchie heen te breken. Dat streven is er niet zomaar. Het is meer dan een vrijheidsstreven. Tegenkracht wordt aangewakkerd door de manier waarop de samenleving zich ontwikkelt. Vertrouwde waardenpatronen en betekenissen verdwijnen. De arbeidsmarkt is niet langer een mal met vakjes waar vooraf gestructureerde beroepen inpassen. Competitie neemt toe. Dat heb ik met de analyses van MacIntyre en Sennett laten zien. Dat wakkert bij professionals waar ik mee werk het verlangen aan naar zin en betekenis van hun professionele handelen in een maatschappelijk perspectief. Wat ik daarbij zie is dat deze professionals een vorm

zoeken om persoonlijke waarden niet privé te houden. Het gaat hen niet alleen om betekenis maar ook om de ‘zin’ dat wat zij doen ertoe doet en dat het bijdraagt aan *public value*. Dat makerschap in het professionele handelen is niet waardenvrij maar juist waardengeladen.

Mijn kritische kanttekening bij Weick is dat in de analyse van *sensemaking* de muzische morele, gemeenschapsvormende dimensie, die ook sluimerend in het professionele handelen besloten ligt, onderbelicht blijft. De muzische kijk op betekenis scheppen haalt het moment van de opvoering waarin betekenis gemaakt wordt naar voren. Het is het performatieve moment waarin het handelen, samenkomen, denken en spreken vorm krijgt. Dat levende ‘maken’ en ‘opvoeren’ zit overal in: in terugkerende rituelen en gewoonten in hoe het werk gedaan wordt, in meer openbare vertoningen van het werk zoals in een symposium of een jaarvergadering, in de stukken voor een bijeenkomst en in de feitelijke materiële verschijning van een organisatie als gebouw in de openbare ruimte. In al die verschijningsvormen van professioneel handelen zit, hoe klein en sluimerend misschien ook, het aspect van de opvoering waarin het handelen ‘gemaakt’ wordt. De muzische interpretatie van dat maken werpt extra licht op het *nu* van de opvoering en op de morele werking die daarvan uitgaat. Hieronder bespreek ik een muzisch praktijkmoment om mijn kritische reflectie op *sensemaking* bij Weick inzichtelijk te maken.

Zin, lichamelijkeheid en materialiteit

De praktijkonderzoekers die vanuit Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en de Baak betrokken zijn bij het lectoraat Muzische Professionalisering zijn op een tweedaagse. In het werkproces ontwerpt een groep deelnemers een theatrale oefening: “Loop vijf minuten naar buiten en noteer op drie strookjes papier drie verschillende ervaringen in een woord of korte zin. Kom dan weer naar binnen en leg de strookjes door elkaar heen op een lange tafel. Loop vervolgens langs de tafel en maak van de verschillende zinnen die daar liggen een eigen gedicht. Ga dan buiten op de grond liggen met de hoofden naar elkaar toe. Wie wil leest zijn gedicht voor.”

Het geheel duurt precies vijftien minuten. Deze oefening verhe-

vigt de muzische kwaliteit van het maken in ons handelen. We worden aangemoedigd buiten extra goed waar te nemen en woorden te vinden voor wat ons raakt. Weer terug, binnen, gebeurt hetzelfde. We worden geraakt door zinnen en woorden die er op tafel liggen en maken daar een gedicht van. Daarna, weer buiten, komen die nieuwe betekenissen waarin ieders verschillende zinnen en woorden verwerkt zijn tot klinken.

Wat de oefening duidelijk maakt is dat dit proces van betekenis scheppen geen neutraal en instrumenteel proces is, maar dat het verlangen naar zin en het vormgeven en delen daarvan in alle stappen doorklinkt. Door dit te doen treden er sterke en duurzame verbindingen tussen de deelnemers op. Door dezelfde ervaring als bron te delen, daar een verschillende eigen uitleg aan te geven en elkaars uitleg daarop in een nieuwe vorm te gieten ontstaat een gemeenschappelijke dynamiek. De groep vormt zich en vindt zijn collectieve kracht. Elke stem vertolkt eigenheid **en** maakt deel uit van het geheel.

Deze oefening kan gezien worden als een dramatisering van betekenis scheppen in het algemeen. Met dramatisering bedoel ik dat het in deze oefening niet om gewoon werk gaat maar om de theatraaliteit van de natuurervaring, de stroken, de woorden en zinnen waar gedichten uit ontstaan en de hoofden bij elkaar op het gras. Dat is allemaal een verheving van het gewone. Net zoals het uitspelen van een in een flits oploeiende emotie in de Opera makkelijk tien minuten kan duren in een vertolking van meer dan honderd musici. Wat nu uit de muzische dramatisering naar voren komt is de grote impact die de fysieke realisatie van het maakproces en de aspecten van opvoering hebben. De beweging naar buiten, de eenlingen die schrijven, de tafel vol met woorden, de koortsachtigheid waarin de gedichten ontstaan en de overgave aan het liggen en luisteren naar het collectieve resultaat: daar gaat een gemeenschapsvormende werking vanuit. Door die muzische werking was het gezelschap een aardig eindje op weg om een 'zelfsturend team' te worden. De fysieke, materiële aspecten en het *nu* van de opvoering die daar voor zorgen zitten ook in het professionele handelen. Maar de werking daarvan wordt systematisch naar de achtergrond gedrongen. Dat

is precies wat volgens MacIntyre in instituties gebeurt en volgens Habermas in systemen. De muzische dimensie kan tot leven gewekt worden, maar kan ook in slaap gehouden worden, verdoofd worden en dat is wat in mijn ervaring meestal gebeurt.

Met de gedichtenoefening als metafoor wordt het muzische perspectief op professioneel handelen dat ik in de drie voorafgaande hoofdstukken heb verkend uitgelicht. Bij MacIntyre heb ik gewezen op de eigen werking van vertellen. Met Gadamer heb ik verkend hoe de muzische beleving makers en toeschouwers bijeenbrengt in het ervaren van de waarheid van het werk. Met Sennett heb ik gekeken naar de sociale dimensie van het werken met materialen en het werken vanuit lichamelijkheid. Het muzische perspectief maakt de muzische morele dimensie in het professionele handelen zichtbaar. Dat ontbreekt aan Weicks bespreking van *sensemaking*.

Delen

Uit het samen gedichten maken spreekt de sterke werking van het delen. De gedichtenreeks is een gezamenlijk werk dat in co-creatie ontstaat. De zin en betekenis die wordt ervaren komt mede tot stand doordat de groep als een gezelschap of als een ensemble werkt. Betekenis in organisaties gaat niet alleen over betekenis delen in cognitieve zin, maar ook over concrete co-creatie in het maakproces ervan. Dat samen maken en het co-auteurschap dat daaraan verbonden is komt in de uitleg van Weick, die een sterk accent legt bij de individuele *sensemaker*, minder sterk naar voren. De rol en betekenis van gedeeld makerschap werk ik aansluitend verder uit door opnieuw terug te grijpen op de mythe van de muzen.

De muzen worden verwekt en geboren uit het verlangen van de Goden naar zin en betekenis van datgene wat ze doen. Uit de samenkomst van Zeus en Mnemosyne komt niet één enkele zin en betekenisgever voort, maar meteen een hele groep. Het gezamenlijke optreden van de muzen schept een contrast met de normaal gesproken solitair optredende Goden of helden. Muzen vormen in hun activiteit zoiets als een energieke interdisciplinaire kring. De thema's, specialiteiten, kundigheden en invalshoeken van de negen zusters lopen prettig ongeordend door elkaar. Het zijn vaklui

zouden we nu zeggen, stuk voor stuk, maar niet met een vak of specialisatie zoals wij daar nu over spreken. Bij de muzen geen hokjesgeest. Een zin uit het boek *Music and the Muses* zegt: “*But despite the individuality of their names, we cannot speak at this stage of single Muses having individual spheres of competence; rather they exist as a plurality, as like-minded sisters, one implying all the others*” (Murray & Wilson 2009: 367). Muzen zijn elkaars gelijken. Hoe verschillend hun individuele bijdragen ook zijn, ze horen bij elkaar en manifesteren zich ook als groep. Daarin kunnen ze, zoals dat bij groepen hoort, heel pittig en competitief zijn.⁸² Ze dragen de standaard uit van een “wij zijn de muzen”. Dat blijkt als ze een zangwedstrijd aangaan met de Pieriden, de dochters van de Macedonische koning Piërus. De Pieriden verliezen en worden onverwijld in kraaien veranderd. Uit de muzengroep spreekt een aanstekelijke energie: “We zullen ze weleens wat laten zien”. Avant la lettre doen muzen aan co-creatie met, interdisciplinair gezien, een grote bandbreedte van zeer uiteenlopende betrokken vakgebieden. Muzen *maken* geen verbindingen tussen disciplines en specialiteiten, het is eerder aan de orde om te zeggen dat ze in verbinding *zijn*. Muzen opereren als het ware in een voor-disciplinaire ruimte vanuit een voor-disciplinair bewustzijn. In deze beschrijving van de muzen en hun muzische activiteit verschijnen het delen en het scheppen van betekenis gelijktijdig. De opvoering brengt makers en toeschouwers in gemeenschappelijkheid bijeen. Het makerschap is daarin niet individueel maar gemeenschappelijk. Het bezingen van datgene wat er voor de gemeenschappelijkheid toe doet is leidend. De muzen laten *avant la lettre* een intrigerend beeld van organisatie zien waar verschillende aspecten van professioneel handelen naar voren komen zoals het over grenzen van disciplines heen samenwerken, zelfsturing, bijdragen aan publieke waarden, het afleggen van openbare verantwoording en een natuurlijk competitief streven naar kwaliteit.

In verbinding zijn

In het werk van MacIntyre, Gadamer en Sennett heb ik telkens de muzische aanzet naar voren gehaald. Daarin zit een terugkerend motief. Het delen in gemeenschappelijkheid dat vanuit het muzi-

sche ontstaat is niet zozeer het instrumentele resultaat van wat de ‘ik’ doet als die aan het vertellen, aan het spelen of aan het maken is. In zowel het vertellen, als het spelen en het maken zit een moment van zelfovergave, van zelfverlies en van het opgeven van een zekere particulariteit. De maker gaat op in het doen van de activiteit zelf. Dat overstijgt de afgesloten individualiteit. Datzelfde gebeurt bij mede-makers en bij het aanwezige publiek. In het doen en beleven van het muzische verschijnt er tijdelijk een andere ik-positie. Wat zelfbeleving betreft laat het muzische handelen zich situeren tussen ik en wij in.

De verbindingen van het delen bestaan *in* het verhaal dat wordt verteld, het vreemde wordt *eigen* gemaakt, de maker gaat op *in* het werk. Wat er gebeurt is dat losse personages opgaan in, en ook echt versmelten met een groter geheel: het verhaal, de beleving, het werk. Het gaat niet om verbinding *maken* maar eerder om *in verbinding zijn* waarbij het individu in strikte zin (tijdelijk) deel wordt van een groter geheel in de activiteit die gaande is.⁸³ Het gaat bij *in verbinding zijn* om het geheel van makers, activiteit en publiek. De verbinding *is* het geheel. De eigenheid van de makers/deelnemers blijft hierin ten volle bestaan, de afgesloten individualiteit, het ego en het particuliere worden overstegen. Vergelijk het met bevlogen acteurs in een toneelstuk of musici in een ensemble. Die activiteit vraagt de combinatie van eigenheid van wat de stemmen inbrengen en samenspel in de uitvoering. De eigen stem klinkt ten volle **en** gaat op in het collectieve en gemeenschappelijke.

De vraag die daarbij gesteld kan worden is waarom dat muzische overstijgen van particulariteit dan tot het goede gemeenschappelijke leidt en niet tot het kwade? Denk daarbij bijvoorbeeld aan de casus van Los Alamos, besproken in het hoofdstuk over het werk van Sennett, waar gedreven professioneel werk uiteindelijk tot de atoombom leidde. Of denk aan de observatie van Huizinga als hij stelt dat oorlog formeel gezien helemaal past bij de criteria van het spelbegrip. Waarom zou het muzische bijdragen aan ‘het goede’? In mijn bespreking van het Gadamer-Habermas debat en in de dialoog tussen Sennett en Arendt heb ik deze vraag opgepakt en uitgewerkt door te wijzen op het karakteristieke van de openbare opvoering

waarin de muzen hun kunsten vertonen. In de mythe van de muzen krijgt het motief van het overstijgen van het particuliere heel letterlijk vorm doordat het over publieke opvoeringen gaat. Daarin ligt de openbare verantwoording besloten met het publiek en de openbaarheid als toetssteen. Als de metafoor van de muzen gebruikt wordt om het professionele handelen te inspireren dan hoort daar de publieke dimensie van de opvoering bij.⁸⁴ Het muzische aspect van de opvoering verwijst naar de publieke waarden die in een beroep ook altijd aan de orde zijn. De opvoering creëert een beperkte openbaarheid waarin ook het publiek met de bredere morele betekenis van die waarden in aanraking wordt gebracht. Mede daarom zal die opvoering door hen worden doorverteld en daarmee potentieel nieuw publiek trekken voor verwante opvoeringen. Zo verwijdt de kring zich. Hier zit de koppeling met tegenkracht. In de institutionele dynamiek van geld en macht verdwijnt die bredere morele horizon uit beeld. Door muzisch opvoerend en delend de publieke waarden te laten klinken en voelbaar te maken, wordt sluimerende tegenkracht bemoedigd en aangewakkerd. Dat publiekmakend potentieel is sluimerend aanwezig in organisaties, maar ook tussen organisaties en in hoe organisaties met elkaar communiceren en naar buiten treden.

Beroepsbeeld

Wat betekent dit nu voor het beeld van het professionele handelen? Eerder in dit boek ben ik met MacIntyre een dialoog aangegaan over de begrippen *karakter* en *rol*. MacIntyre zet het begrip *karakter* tegenover het begrip *rol*, om twee soorten professioneel handelen tegen elkaar af te zetten. In de beschrijvingen van MacIntyre gaat het bij een *karakter* niet alleen om de uitoefening van een taak of vak, maar ook om de representatie van een sociale functie. Bij het professionele handelen, opgevat als het uitoefenen van één of meerdere *rollen*, is de sociale substantie volgens MacIntyre verdwenen en is het handelen instrumenteel geworden. In mijn kritiek op MacIntyre heb ik laten zien dat zijn beschrijvingen van een aantal beroepsbeelden eenzijdig zijn. Ook het beroepsbeeld van de manager, de therapeut en de rijke estheet laten in een muzische benadering

een veel socialer beeld zien, dan in de instrumentele beschrijvingen die MacIntyre geeft. Door vanuit het muzische perspectief naar beroepen te kijken verschuift het accent van rol naar karakter, van uitvoering naar opvoering en van volgen naar tegenkracht.

Dat sociale aspect van delen geldt voor het hele bonte gezelschap dat ik in hoofdstuk twee ten tonele voerde. De *advocaat* die zijn maatschappelijk engagement versterkt door niet alleen in een specialistische businessunit te zitten maar door ook betrokken te zijn bij één van de maatschappelijke kringen die vanuit kantoor worden ontwikkeld. Hij levert daarin niet louter diensten maar gaat ook wederkerige relaties aan die niet op winst of direct nut gericht zijn, maar een bredere morele betekenis hebben. De *tunnelbouwer* die niet kan volstaan met het technisch realiseren van een tunnel maar ook aandacht zal moeten besteden aan de maatschappelijke betekenis van de tunnel voor omwonenden. Hij krijgt te maken met de vraag wat het verhaal van de tunnel is. De *professional in de zorg* die in het spanningsveld staat tussen marktwerking en kwaliteit van leven. Hij plakt niet alleen pleisters, maar gaat ook de dialoog aan het bed aan en zoekt daarin de ruimte voor ontmoeting vanuit zijn eigen stem. De *docent in het kunstvakonderwijs* die uitgenodigd wordt een stap buiten zijn vakgebied te doen en het verbindend gesprek met collega's in andere disciplines en andere vakgebieden in de samenleving aan te gaan. Hij stapt van zijn voetstuk af en gaat op zoek naar wederkerigheid. De *politiecommissaris* die zijn rol op twee manieren kan duiden, waartussen een wereld van verschil ligt: vrede handhaven of vrede stichten. In het handhaven ligt het accent op regels, op toetsing en op sancties. In het stichten op het ontwikkelende proces van co-creatie. De *toezichthouder* in raden van toezicht en raden van commissarissen die voor een vergelijkbare vraag staat. Kijkt hij met een kritische blik als buitenstaander van buiten naar binnen en is hij gericht op controle en risicobeheersing, of is hij als het ware de openbare belichaming van de organisatie naar buiten: een muzische rol om kritisch te bezingen wat ertoe doet? De *ondernemer* die ziet dat business ontwikkelen en maatschappelijke meerwaarde creëren steeds meer hand in hand gaan. Voorbij maatschappelijke verantwoord ondernemen, dat misschien nog als

window dressing werd ingezet, komt hij tot de conclusie dat het bijdragen aan zin en betekenis ook in het eigen verlangen tot ondernemen kan schuilgaan.

Het ritme in deze voorbeelden gaat over de sociale dimensie van beroepen en daarbij horende beroepsbeelden. Telkens haal ik het muzische geïnspireerde vermogen tot *onderscheidend verbinden* in het professionele handelen naar voren waar tegenkracht ontspringt. In plaats van het accent op de vakinhoud kijk ik naar de sociale betekenis en werking van wat gedaan wordt. Ook al doet een professional nog zulk specialistisch werk of gaat de aandacht geheel naar transactioneel verkeer en marktwerking, de muzische dimensie in zijn professionele handelen is in potentie een sociale en morele dimensie die met tegenkracht verbonden is. Bijdragen aan gezamenlijkheid en gedeelde publieke waarden zit voor een belangrijk deel in de manier waarop het werk wordt gedaan. Met de heropvoering van dit gezelschap beroepsbeoefenaren beoog ik te laten zien dat bijdragen aan *public value* een dimensie is die in het professionele handelen wel degelijk in het spel kan zijn. De morele en sociale betekenis van een beroep kan veel groter zijn dan door het gangbare beroepsbeeld wordt opgeroepen. Het muzische perspectief op professioneel handelen helpt om de sociale dimensie in beroepen aan te wakkeren en de specialistische vakinhoud of de instrumentele opbrengst te overstijgen.

Concluderend

Vanuit mijn vraag of *de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt kan worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken* ben ik in dit hoofdstuk de dialoog aangegaan met Karl Weick. Hij geeft het concept *sensemaking*, het betekenis scheppen in en door het professionele handelen, een centrale plaats in het vormkrijgen van organisaties. Weicks benadering is onconventioneel. Dwars tegen de mainstream in zet hij een eigenzinnig perspectief neer. De verhalende, associatieve en soms provocatieve stijl waarin hij schrijft en werkt en als maker zichtbaar wordt, past naadloos bij zijn visie op betekenis scheppen. Weick legt de bal van het organiseren helemaal bij de professionals.

Zij zijn het die door betekenis te scheppen richting geven en hun organisatie maken. De benadering van Weick staat daarmee diametraal tegenover de patstelling die MacIntyre creeert tussen praktijken en instituties. Er is dus niet alleen het opgaan in het werk van de praktijk of het lopen aan de leiband van de institutie. Daar zit nog heel wat tussen. Dat is de ruimte waarin de professional als maker zelf betekenis schept. Het idee *sensemaking* van Karl Weick, dat in de cultuurmetafoor⁸⁵ een bouwsteen is voor veel hedendaagse Organisatie Theorie, creëert de conceptuele ruimte voor tegenkracht in het professionele handelen.

Met mijn kritische reflectie beoog ik te laten zien dat in *sensemaking* van Weick een sterk muzische aanzet zit, maar dat de morele werking van het muzische in de uitleg ontbreekt. Weick beperkt zich tot een neutrale uitwerking. Hij bespreekt hoe *sensemaking* werkt. De kwestie waarom en hoe het ertoe doet laat hij liggen. Ik heb aandacht gevraagd voor de zintuiglijkheid van de *senses*, de fysieke en materiële in het *nu* van de opvoering waarin het niet alleen gaat om betekenis scheppen, maar ook om zin geven. Met een verwijzing naar mijn uitwerking van de eigen werking van vertellen bij MacIntyre, de waarheid van het werk bij Gadamer en de sociale aspecten van de ambachtelijkheid van het maken bij Sennett heb ik deze morele dimensie van het muzische in het concept *sensemaking* naar voren gehaald.

Ten slotte heb ik, vanuit de mythe van de muzen gekeken naar het begrip *makerschap* in het scheppen van betekenis. Weick vertrekt vanuit de individuele *sensemaker* als de maker en spreekt over auteurschap. Bij de muzen ligt het accent niet bij een op zichzelf staand scheppend individu, maar bij de collectiviteit van het delen in samenspel waar elke stem met eigenheid aan bijdraagt.

Door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre (1984) te expliciteren en met behulp van de muzische aanzetten in het werk van Gadamer (2014), Sennett (2008) en Weick (1995) te versterken, zijn de contouren van het muzische op conceptueel niveau zichtbaar geworden. Aan de hand van de teksten heb ik beargumenteerd dat professionele tegenkracht vorm kan krijgen door het muzische, dat sluimert in het professionele handelen, aan te wakkeren. Hier-

mee besluit ik de reeks van vier hoofdstukken waarin ik vier muzische kwaliteiten als bouwstenen heb uitgewerkt tot een muzisch perspectief op professioneel handelen: vertellen, spelen, maken en delen. In de laatste drie hoofdstukken gaan de boeken van tafel en zal een tweede op de praktijk gerichte vraag centraal staan: *hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht?*

7

De opvoering

I Tristan volgend

Hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht? Deze vraag, de leidraad voor de laatste drie hoofdstukken, zal ik beantwoorden door in het spel zelf te stappen. Dit is het moment in mijn onderzoek om het Tristanmoment na te volgen. Niet alleen zoals in het voorgaande over het muzische te spreken maar er ook *in* te gaan en er een muzische opvoering van te maken. De boeken gaan van tafel om plaats te maken voor de opvoering. Dat spel ontvouwt zich vanuit het Tristanmoment.

Tristan begroet mij en zegt dat ik tegenover hem kan gaan zitten. Dat doe ik. Alle boeken waarin ik iets heb kunnen vinden over Bartók en vooral over zijn vierde strijkkwartet heb ik meegenomen. Als een tastbaar bewijs van verzamelde kennis leg ik ze op tafel. Dan begint het examen. Ik beantwoord de ene na de andere vraag en probeer zo precies mogelijk te formuleren. Daar waar het mij invalt leg ik verbanden tussen de verschillende analyses. Ik belicht de rol van het ritmisch krachtige chromatische motief in de cello in de eerste maten. Daarin ligt de ontwikkeling van de compositie als het ware besloten. Door dat motief thematisch steeds verder uit te breiden en erop te variëren ontstaat de muziek. En ik vertel over de vijfde-lijke structuur van het werk waarin de delen één en vijf en twee en vier symmetrisch om het mysterieuze en intieme middendeel, een soort nachtmuziek, heen zijn gebouwd. Het materiaal van het begin groeit daarin gaandeweg van een samengebalde, dicht in elkaar ge-

vlochten chromatiek naar een breed openbloeiende diatoniek. Dan gaan we er dieper op in en analyseren de precieze opbouw van de toonhoogtes in de notenreeksen en de manier waarop de ritmische structuren zich ontwikkelen. Ik merk dat Tristan onrustig wordt. Hij zit niet stil en kan nog maar ternauwernood mijn hele antwoord aanhoren. Zijn nerveuze gedrevenheid is indrukwekkend, zoals alles in de aanwezigheid en energie van deze grote man met wilde rossige haren indruk maakt. Woest kan hij worden. Verder moeten we, steeds verder. En dieper. Het tempo gaat omhoog. Ik antwoord en antwoord. Alles wat ik te zeggen heb en alles wat er aan boeken op tafel ligt: het is misschien veel, maar het is niet genoeg. En dan ineens gebeurt het. Met een grote uithaal van zijn arm veegt hij de boeken van tafel. Uit de chaos waarin ze met donderend geraas op de vloer belanden trekt hij de partituur tevoorschijn. Die zet hij op de piano. Mij gebaart hij om er naast te komen zitten. En dan begint het. Eerst de twee violen en de altviool die met losse noten snel op elkaar volgend de muzikale ruimte opentrekken. En dan dat krachtige cellomotief. En dan, dan is er geen houden meer aan. De muziek jaagt voort zonder stoppen. Wat hij met zijn handen niet raken kan zingt hij er doorheen. En daar weer tussendoor roept hij gepassioneerde commentaren over wat de muziek doet en wat de muziek te zeggen heeft.

Tristan zit in klein bestek precies in het spanningsveld dat MacIntyre beschrijft tussen praktijken en instituties. De aard en de inrichting van mijn theorie examen zijn in belangrijke mate institutioneel bepaald. Er ligt een protocol onder. Ik heb mij volgens het opgegeven kader voorbereid en mijn scriptie geschreven. Die ligt nu op tafel om te worden beoordeeld en er zijn criteria die worden toegepast om mij te beoordelen. We spreken met elkaar vanuit de formele rollen van de examinerator en de examinandus en dus ook binnen de kaders van de machtsverhouding die daar bij hoort. We volgen het institutionele script. Maar er is nog iets anders dat om aandacht vraagt. Dat is wat het werk te zeggen heeft als het klinkt in de praktijk: de beleving en de vervoering die ervan uitgaan, de verbeelding die gaat stromen, alles wat aan lichamelijke meeklinkt, de ambiguïteit in betekenis en het tijdelijk vertoeven in het niet-weten. Die dimensie

is wat Gadamer de waarheid van het werk noemt. Die verschijnt in het spel en laat zich institutioneel niet vangen. Tristan ontplooit tegenkracht als hij in het dwingende kader dat ons doen en laten op dat moment mede bepaalt ruimte schept voor het muzische spel.

Hoe kan ik Tristan navolgen? De interventie die Tristan doet laat zich niet zomaar instrumenteel uitrollen tot een afspraak om vanaf nu op alle examens en in vergelijkbare situaties de boeken van tafel te vegen en te spelen. Dan wordt het protocol. En daarmee gaat er iets verloren. In de muzische beleving gaat het om ontvangen en ontvankelijkheid eerder dan om actief vangen in de zin van grijpen en beetpakken. Zin, bezieling en inspiratie komen niet op bestelling. Het muzische gaat gepaard met ambiguïteit en het uithouden in niet-weten of anders weten. Het muzische is een interventie die door het gewone heen breekt en betrokkenen meesleept naar een andere muzische realiteit die in zichzelf besloten ligt. Het muzische laat zich niet reduceren tot een aantal instrumenten om praktisch toe te passen. Het muzische verdwijnt in de instrumentalisering. Toch is dat de druk waaronder het muzische staat. Organisaties waar ik mee werk zijn vanuit de organisatiedoelen vaak geïnteresseerd in een instrumentele toepassing en in gegarandeerde meetbare resultaten. Wat draagt het bij, wat levert het op en hoe kunnen we het herhaalbaar maken op grote schaal? Dat zijn de vragen die ik krijg. Daarin weerspiegelt de maatschappijdiagnose van MacIntyre en de tegenstelling tussen intrinsiek gemotiveerde praktijken en de op externe doelen gerichte en door geld, macht en status gedreven instituties.

Hoe kan ik Tristan navolgen? De tweede moeilijkheid is dat het muzische een precair karakter heeft. Waar het muzische zich aandient roept het ook vaak ongemak op. Het georganiseerde professionele handelen biedt niet zomaar plaats aan het muzische en de daarmee verbonden ontregeling. Dat is ook de kwetsbaarheid in het Tristanmoment. Het is vatbaar voor kritiek vanuit angst voor wat er gebeurt. Dan klinken er stemmen zoals: “Die docent doet precies waar hij zin in heeft.” “Waarom is er geen aandacht voor wat de student heeft voorbereid?” “Het is allemaal ego wat hij laat zien.” “Hij verliest zich in zijn eigen pianospel en is niet meer aanspreekbaar.”

In die zinnen verschijnt het Tristanmoment als een bedenkelijke scène, als iets dat niet hoort. Daarmee wordt de werking van het muzische naar de rand geduwd en klein gemaakt als niet behorende tot het ‘gewone’ werk. Dat wegduwen en klein houden door het bijzonder te maken, ervaar ik in mijn eigen praktijk al in de vaak gehoorde begroeting “o ja, jij bent die cellist”. Daarmee sta ik al meteen buiten de gevestigde orde. En datzelfde wegzetten zit in de typerende zinsnede na een muzisch avontuur: “zo, en nu weer aan het werk”. Al die reacties zijn erop gericht om de geest van het muzische zo snel mogelijk te relativëren en weer in de fles te krijgen. Het vorm krijgen van tegenkracht gaat dus nadrukkelijk ook over de vraag hoe de geest uit de fles te laten en te voorkomen dat hij er zo snel mogelijk weer in wordt teruggestopt.

Waarom werkt dat muzische, als het zich niet laat instrumentalisieren en het een precair karakter heeft, dan toch zo sterk? Het muzische manifesteert zich in de vorm van een opvoering. De rollen van de examinerator en de examinandus veranderen op het moment dat de opvoering begint. Tristan wordt de performer en ik word zijn toeschouwer. Hij maakt de waarden en de zin en betekenis van de werking van het werk publiek in de kleinst denkbare vorm, namelijk één-op-één. Het muzische *publiek maken* werkt in dubbele zin. Het maakt de intrinsieke waarden publiek door ze op te voeren en het maakt mij tot publiek daarin. Mijn rol is essentieel. Het toeschouwen maakt mogelijk dat deze opvoering plaatsvindt. Het spel speelt zich, zoals ik met Gadamer heb beschreven, in mij af. Het werkt in mij door en zet mij als publiek in beweging. Op mijn beurt laat ik, dat zie ik nu in retrospectief, deze opvoering in talloze variaties herleven in nieuwe en andere opvoeringen. De opvoering van Tristan zet aan tot doorvertellen en tot herscheppen. Dat moment zet zich voort in wijdere kringen, zoals uit het cellomotief in het strijkkwartet van Bartók een heel werk voortkomt. In de kleine op zichzelf staande muzische gebeurtenis van de opvoering ontvlamt tegenkracht die niet stuk te krijgen is door instrumentalisering en relativering. De muzische opvoering legt geen verantwoording af aan externe eisen maar heeft een publieke werking.

Het muzische als tegenkracht bewijst zich door zichzelf te laten

zien en horen. Dat komt ook naar voren in de mythe van de muzen. De muzen worden geboren uit het verlangen van de Goden naar zin en betekenis. Ze geven vorm aan de daden van de Goden in een praktijk van expressieve publieke opvoeringen. In de opvoering ontstaat de ware betekenis die als inspiratie en bezieling gemeenschappelijk gedeeld wordt tussen uitvoerders en publiek. Daarmee vervullen de muzen een eigen en op zichzelf staande rol. Ze verhouden zich tot de werkelijkheid van alledag maar laten zich er niet toe herleiden. Met hun werk scheppen ze een muzische distantie. De muzische realiteit verschijnt in en als opvoering.

Hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht? Het antwoord op deze vraag, die in de laatste drie hoofdstukken centraal staat, is: door het te doen, door er een opvoering van te maken. MacIntyre stelt dat de tegenstelling tussen praktijken en instituties tendeeft naar een permanente instrumentalisering waarin er geen ruimte is voor tegenkracht en professionele eigenzinnigheid. Mijn visie is dat tegenkracht in het professionele handelen sluimert en werkzaam kan worden door de publiekmakende muzische opvoering ook in het professionele handelen aan te wakkeren. Dat argument zet ik kracht bij door zelf het Tristanmoment in de praktijk te gaan doen. Na de literatuurstudie en de ontwikkeling van het conceptuele muzische perspectief op tegenkracht in het professionele handelen, volgt nu het publiek maken door opvoering. Mijn rol verschuift van het wetenschappelijk lezen en bespreken van teksten, naar die van de ontwerper van muzische werkprocessen die ik in mijn professionele praktijk ben geworden. Ik manifesteer mij als maker en performer en laat de praktijken die ik bespreek door heropvoering op papier tot leven komen. Daarmee doe ik een poging om de lezer mee te nemen in de opvoering en het verschil te laten ervaren tussen de conceptuele verheldering van het muzische en de eigenlijke beleving daarvan.

Mijn opvoering bestaat in dit hoofdstuk uit drie ontwerpen van muzische werkprocessen uit mijn eigen praktijk. In het volgende hoofdstuk zet ik dat publiek maken voort met drie ontwerpen van muzische gesprekken en het project *building conversation*. In het

laatste hoofdstuk verzamel ik in een overkoepelende reflectie een aantal aanwijzingen die bedoeld zijn als wegwijzers voor de professional die zelf vorm wil geven aan Muzische Professionalisering om daarmee tegenkracht te versterken. “Doe het zelf” is het finale antwoord, niet door letterlijk na te doen, maar door de geest te volgen en die in nieuwe ontwerpen vorm te laten krijgen.

In de drie projecten die ik hieronder ten tonele voer werk ik met professionals voor wie het muzische al aan de oppervlakte ligt. ‘Radio Kootwijk Live’ gaat over jonge topmusici. ‘Maitland Late’ richt zich op trainers die werken aan persoonlijke vorming. En in het al eerder aangestipte ‘Innovative Conservatoire’ werk ik met docenten aan het muziekvakonderwijs. Juist deze professionals kies ik uit om te laten zien hoezeer zij, ondanks de nabijheid van het muzische, ieder op hun eigen manier worstelen met het spanningsveld dat MacIntyre beschrijft. Telkens vertel ik, gevolgd door een reflectie, over het muzische werkproces dat ik ontwerp om professionele tegenkracht vorm te laten krijgen.

II Radio Kootwijk Live

Spanningsveld

In 2008 kom ik vanuit het Walter Maas Huis in contact met een groepje toptalenten in de muziek. Het zijn Liza Ferschtman (viool), Bram van Sambeek (fagot), Marijn Korff de Gidts (slagwerk) en Ties Mellema (saxofoon). Ze hebben last van de sterke formats die de reguliere concertpraktijk met zich brengt. Het publiek waar ze voor spelen is één of twee generaties ouder dan zijzelf. De opbouw en het verloop van de concerten lijken gestold te zijn in een altijd terugkerend ritueel. Het verstilde geroezemoes in de foyer, de gong die aankondigt, de binnenkomst van het publiek dat zijn stoel zoekt in het heiligdom van de concertzaal, de musici die opkomen, de muziekstukken die één voor één opklinken, het applaus dat volgt en de jassen die worden opgehaald. Dat zijn de ijzeren wetten waarlangs deze specifieke markt het beste lijkt te werken. De programmeurs die de concerten voor de concertzalen programmeren moeten de

status van de zaal bewaken. Ze hebben de macht en gaan over het geld. De programmeurs hebben de toegang tot de vraag van het publiek. Door het grote aanbod kunnen ze streng en kieskeurig zijn in hun keuzes binnen de beperkte bandbreedte van de door gewoonte ingegeven vermeende vraag van het publiek. Gegeven de grote concurrentie lijkt er vervolgens voor de jonge musici niet veel anders op te zitten dan zich zo goed mogelijk naar dit script te voegen en in de pas te gaan lopen. Dit is het probleem van institutionalisering zoals MacIntyre het naar voren brengt. De externe doelen van macht, geld en status bepalen als vanzelf hoe er gewerkt wordt. Die winnen het van de intrinsiek gemotiveerde praktijk van het musiceren en het veel vrijere scheppende artistieke proces.

Tegenkracht

Maar Ferschtman, van Sambeek, Korff de Gidts en Mellema leggen zich daar niet bij neer. Ze willen het anders. Ze beginnen een initiatief dat ze *Cooperating Creative Musicians* noemen. Hoe kan er een jonger publiek bereikt worden? Kunnen concerten ook een hele nacht duren? Wat ervaart het publiek als het niet zo stil blijft zitten, maar dichterbij mag komen? Daar willen ze zich sterk voor maken. Door zich onderling te verbinden willen ze tegenkracht en tegenbeweging ontwikkelen. Mijn betrokkenheid is dat ik hen begeleid in het vormgeven van tegenkracht door een muzisch werkproces te ontwerpen en mee uit te voeren.

Wat mij als basis voor het ontwerp inspireert is de gedachte om een nieuwe praktijk te beginnen in lijn met hoe MacIntyre spreekt over *practices* en Sennett over middeleeuwse werkplaatsen, maar dan verplaatst naar onze eigen tijd. Kunnen we een werkplaats inrichten die interdisciplinair is, waar zowel het (nieuwe) publiek van jongeren tot Young Professionals in het bedrijfsleven, als de aan de grote zalen verbonden programmeurs voor een stukje deel gaan uitmaken van het maakproces? Wat kan een plek zijn die zo’n aantrekkingskracht heeft dat alle betrokkenen er als vanzelf naartoe worden getrokken om mee-te-maken en deel-te-nemen?

Radio Kootwijk

In een project voor de gemeente Apeldoorn heb ik het voormalig zendstation Radio Kootwijk leren kennen. Dat is wat mij betreft een van de meest opmerkelijke gebouwen die ik ken. Als een betonnen kathedraal rijst het op in de vrije ruimte van heidevelden en zandverstuivingen. Het is er stil en 's nachts is het er nog echt donker. Radio Kootwijk is in 1923 gebouwd om de lange afstand telefonie met Nederlands-Indië mogelijk te maken. Onze gedachte is om juist deze iconische plek te gaan gebruiken om tot andere concertvormen te komen en de ontmoeting met nieuwe publieksgroepen aan te gaan: “laten we het gebouw gebruiken om het exploratieve werkproces als een muzische manifestatie vorm te geven”. Een aanvraag voor een projectsubsidie bij de gemeente Apeldoorn en de provincie Gelderland wordt gehonoreerd.

Een muzisch werkproces

Het idee achter het werkproces is om in dit voormalig zendstation, zoals dat bij langeafstandscommunicatie past, niet alleen te zenden, maar ook te ontvangen. In plaats van het eenrichtingsverkeer van de musici op het podium en het publiek in de zaal maken we een werkplaats die op wederkerigheid is gebaseerd. Bij aanvang van de driedaagse nemen de kunstenaars, bestaande uit de solisten met aanhang uit andere kunstdisciplines, muziekstukken, spullen en materialen mee. Daarmee begint bij aanvang een open en improviserend werkproces van drie dagen. Allerlei combinaties worden er tussen de uitvoerenden en de stukken gemaakt. Experimenterend wordt er toegewerkt naar een steeds grotere samenhang voor een presentatie op de laatste avond. Tijdens het werk komen er nieuwe publieksgroepen langs variërend van middelbare schooljongeren tot Young Professionals uit het bedrijfsleven. Die draaien telkens een paar uur mee in het maakproces in verschillende vormen van interactie, van bijzondere luisteropstellingen tot gezamenlijk geproduceerde klankvelden. Presentaties van de stand van zaken in het werkproces worden afgewisseld met reflectie en commentaar. De programmeurs die normaal gesproken *leading* zijn in hun inkoop, worden nu gevraagd de laatste middag en avond mee te maken en

aansluitend te blijven slapen. De volgende ochtend wordt er dan teruggekeken en kunnen er bij gebleken animo plannen gemaakt worden voor een vervolg op en verkoop aan de grote podia.⁸⁶

Reflectie

In een reflectie op het ontwerp ga ik nu nog wat dieper in op de muzische aspecten door een vijftal scheidslijnen te bespreken.

De gebruikelijke scheiding tussen spelers en publiek valt weg doordat het publiek deel krijgt aan het maakproces. Het werk is niet af, maar wordt in co-creatie met het publiek gemaakt. Er wordt geëxperimenteerd met bijzondere opstellingen, met zelf geluid produceren en met het verdelen van het publiek in groepen en het werken met de natuurlijke competitie daartussen. Dat is voor zowel de professionals als de bezoekers een *eyeopener*. Door niet een afgerond product eenzijdig te zenden maar een werkproces in wederkerigheid met het publiek op te voeren en dus zowel te zenden als te ontvangen ontstaat ruimte voor nieuwe inzichten en nieuwe verbindingen bij alle betrokkenen. Makers en publiek zien elkaar met andere ogen en horen elkaar met andere oren. De ontmoeting en de wederzijdse verbinding spelen een veel grotere rol dan bij reguliere concerten. Er wordt door zo te werken een netwerk van duurzame relaties opgebouwd. En de producten die eruit komen, de voorstellingen die ook elders gespeeld worden, zijn door de andere manier van werken anders.

De normaal gesproken harde scheiding tussen concert en niet-concert is de tweede scheiding die wegvalt. De muzische manifestatie is groter en omvattender dan de afgepaste ‘stukjes’ die er worden gespeeld. Het werk dat wordt opgevoerd is het geheel. Het begint vanaf het verlaten van de snelweg. In laagjes wordt de vertrouwde werkelijkheid losgelaten. Dat in stappen afpellen zou je *staging* kunnen noemen. Gaandeweg neemt de ontvankelijkheid voor de muzische beleving steeds verder toe. De slingerende smalle weg door het bos hoort erbij. De camping-achtige catering in gebouw A hoort erbij. Het wandelen om het gebouw heen en het beklimmen van de hoge trappen om het uitzicht op de trans te zien horen erbij. Een toevallige ontmoeting met een muzikant of een andere bezoe-

ker hoort erbij. En de adembenemende ervaring van het betreden van de zenderzaal hoort erbij. En als er dan in dat gelaagde geheel muziek klinkt, dan laat zich raden dat de impact daarvan verveelvoudigd is.

De derde scheiding die op de schop gaat is die tussen koper en verkoper. Het organiseren en verkopen van concerten wordt in de manifestatie geïntegreerd. De dialoog met de programmeur wordt verplaatst van kantoor naar 'speelplek' en gaat deel uitmaken van het spel. En de relaties met het bedrijfsleven met Young Professionals van onder andere De Nederlandsche Bank, Twynstra Gudde en de Baak worden niet aangegaan vanwege sponsoring of welk ander extern doel dan ook, maar met het oog op wederzijdse uitwisseling.

De vierde scheiding waar het project aan morrelt is de spanning tussen de individuele profilering in een *personal brand* en de collectieve tegenkracht die de groep zou kunnen ontplooien. Hoe ver we de Veluwe ook oprijden de spanning tussen de intrinsiek gemotiveerde professionele praktijk, waarin samenwerken vanzelfsprekend is, en de meer institutionele mechanismes in de markt die tot concurrentie aanzetten, blijft groot en speelt soms op. Dat leidt ertoe dat verschillende initiatiefnemers van het eerste uur ook weer uitstappen om te kiezen voor het eigen spoor.

De vijfde scheiding die vloeiend wordt zit in mijn eigen rol. Ik heb maar een heel licht regisserende rol. Ik sta niet alleen op zenden maar op zenden **en** ontvangen. Op vele momenten ben ik volgend in plaats van initiërend. Dat is nieuw. Het is het groeiende collectief van makers dat door medeneming van bevriende kunstenaars de initiatieven realiseert. Daarin zit veel zelfsturing. De werkplaatsregels zijn duidelijk en daarbinnen is van alles mogelijk.

III Maitland Late

Spanningsveld

Door de aanhoudende en elkaar snel opvolgende financiële crises verandert de markt. Dat wordt ook gevoeld door de Baak, centrum voor leiderschap en ondernemerschap. De druk op de organisatie

neemt toe. Het is nodig om zich duidelijker te gaan profileren en met prijzen en winstmarges scherper aan de wind te gaan varen. Van oudsher is de organisatiecultuur nogal vrijgevochten en informeel. Lange tijd komt het werk vanzelf naar de Baak toe. Dat geeft de trainers alle vrijheid hun trainingen naar eigen inzicht in te richten. Professionele eigenzinnigheid kleurt de organisatie. De gezamenlijkheid bestaat er mede uit dat ieder 'zijn eigen ding' kan doen. Nu het tij keert komen er andere krachten op. Dat loopt uiteen van het streven naar *operational excellence* waarbij de werkprocessen strakgetrokken worden tot een voortgaand DNA-gesprek waarin het profiel ter discussie staat. De marketing gaat een substantiëlere rol vervullen en de resultaatverplichting gaat omhoog. In dat veranderingsproces blijkt de destijds kenmerkende professionele eigenzinnigheid niet vanzelf tot een krachtige gezamenlijkheid te leiden. Samen sterk is niet makkelijk te verwezenlijken met de professionals die elk zo hun eigen aanpak hebben en een eigen niche bespelen. Zo wordt dat gevoeld vanuit de organisatie. En een stevig aantal van de professionals voelt zich op zijn beurt klemgezet door de institutionele druk van geld en macht die de dienst gaan uitmaken. Ze worstelen met het probleem van MacIntyre waar de intrinsiek gemotiveerde professionele praktijk tegenover de toenemende institutionele druk komt te staan.

Dat is de context als ik gevraagd word een bescheiden opdracht aan de zijlijn van deze ontwikkelingen te vervullen. De vraag is of ik het culturele profiel van theater Maitland wil versterken. Dat theater wordt, voortkomend uit 'de goede jaren' opgeleverd in 2012 als grootschalige leerruimte en congreslocatie. De Baak heeft een rijke geschiedenis als het gaat om het aandeel van de kunst in de leerfilosofie. Daarin past het dat een grootschalige leerlocatie op de campus van het landgoed ook als theater in gebruik is. Maar op welke manier laat die vraag naar het culturele profiel van het theater zich invullen? Het hele land staat al vol met theaters die het, in het culturele klimaat dat ook al onder druk staat, beslist niet makkelijk hebben. En hoe past het theater in de organisatie? De professionals volgen ieder hun eigen spoor. Die zullen deze collectieve voorziening niet dragen. Het theater lijkt een tamelijk groots vertoon.

Neergezet om de buitenwereld te imponeren en de institutionele status te onderstrepen. Maar van binnenuit zal het vanuit de professionele praktijken niet snel gaan leven. De gedachte dat het theater het gemeenschappelijke plein van de campus zou kunnen worden is ook praktisch moeilijk te verwezenlijken. Het landgoed lijkt een oase van natuur, kunst en vrijheid van de geest. Maar in werkelijkheid is het protocol strak. Met elke klant in elke training is op het scherpst van de snede onderhandeld wat er op welk uur van de training precies gebeurt en wat dat oplevert. Dus het gebruik van het landgoed ligt vast in evenzovele scripts als er trainingen verkocht zijn. De vrije ruimte van het theater is er, maar die kan niet zomaar benut worden.

Tegenkracht en een muzisch werkproces

Hoe kan in dat spanningsveld van institutionele druk toch ruimte voor tegenkracht ontstaan? En hoe kan de vrije muzische ruimte van dat theater daar mede vorm aan geven? Bij het ontwerp van het muzisch werkproces in dit project worden een paar richtingwijzers gebruikt:

- de professionals van de organisatie benaderen alsof ze het gezelschap zijn dat aan het theater verbonden is.
- de profilering van de organisatie en het werk dat gedaan wordt zien als de theatertekst of de partituur.
- de vragen die er leven openbaar onderzoeken en delen met de klant in de vorm van een publieke opvoering.

Tegenover het grootse vertoon van het theater wil ik zo klein mogelijk werken. Alles terugbrengen naar de menselijke maat die in de *tagline* van de Baak centraal staat. Ik wil de *human side of enterprise* voelbaar maken door de kleinst mogelijke ontmoeting op het podium van Maitland aan te gaan. Per keer nodig ik één trainer en één kunstenaar uit om elkaar vanaf zes uur 's middags in het theater te ontmoeten. Ik vraag ze om 1. hun inspiratiebronnen mee te nemen, 2. een manier te vinden om de ander de eigen werkwijze te laten ervaren, 3. een intrigerende vraag. Daarmee gaan we in een intensief werkproces direct de diepte in. Door de vraag om elkaar ook te laten ervaren, voeren we niet alleen een gesprek maar belanden we met instrumenten, schildersezels en theatrale handelingen en al

ook op de vloer. Halverwege de avond wordt er in het theaterlicht een kleine maaltijd geserveerd. De ontmoeting combineert de muzische kwaliteiten van vertellen, spelen, maken en delen. Om negen uur 's avonds brengen we de samenkomst in een stroomversnelling. “Welke elementen wil je delen met het publiek dat om tien uur binnenkomt?” In een zenuwslopende *pressure cooker* maken we een kleine geïmproviseerde voorstelling van een half uur. Daarin halen we krachtige momenten uit het werkproces terug: een vertelling over een bron, een interactie tussen beeld en muziek, een korte column over de intrigerende vraag of een bijzondere werkvorm. Die momenten voeren we in passende volgorde nog een keer op voor de gasten die na de afronding van hun training en diner op het landgoed blijven slapen. Aansluitend volgt een kort nagesprek. Tijdens de ontmoeting maak ik foto's en soms korte één-minuut-filmpjes. Dat staat aansluitend allemaal online op een website die aan het programma is verbonden⁸⁷. Dat materiaal wordt gedeeld via twitter, facebook en LinkedIn.

Reflectie

Het ontwerp heeft een voorgeschiedenis. Lang blijf ik in de rol van artistiek adviseur voorstellen doen aan de organisatie. Ik leg plannen voor in de hoop dat ze worden aangenomen zodat ik kan beginnen. Maar zo werkt het niet. Het spanningsveld in de organisatie en de strakke manier waarop alle activiteiten gescript (moeten) zijn laten geen ruimte. En het spel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer werkt niet. Dus zit er niks anders op dan het zelf te gaan doen. In het hart van die zaal gaan staan en een programma maken. Laten zien waar culturele profilering voor mij werkelijk over gaat door er zelf voor te gaan staan. Het voelt eng en kwetsbaar om die stap te zetten. Erover praten is één, maar het écht doen is andere koek. Nu moet ik mijn eigen tegenkracht mobiliseren en zichtbaar maken. Die krijgt vorm en wordt aangewakkerd door een tamelijk radicaal muzisch spoor te gaan volgen. Ik stop met mijn pogingen om alle doelen en verwachtingen te dienen en maak me los uit de gangbare patronen. Ik vraag aan intimi in de organisatie en in mijn vriendenkring van kunstenaars of ze samen met mij een programma willen

maken. De grootse allure van de zaal beantwoord ik met het kleinste dat ik kan doen: met zijn drieën een avond praten over dierbare boeken en andere bronnen, een lichamelijke oefening of een dansje verkennen en misschien samen nog wat zingen en spelen. Dat alles rondom vragen die ons bezighouden. De snelheid van ideeën die in de gesprekken op het landgoed vaak over elkaar heen buitelen beantwoord ik met de traagheid van een maakproces. Vier uur lang zonder direct doel, zonder beoogde uitkomst, zonder plan stilstaan bij wat we bij ons hebben in de ontmoeting met de ander. En accepteren dat dit het werk is (zoals in een kunstwerk) dat we maken en opvoeren in Theater Maitland. Tot slot delen we dat met de gasten van het landgoed die 's avonds laat deze werkplaats, dit café/theater nog even binnenstappen: laten zien wat we gedaan hebben. Wat mij treft is de werking die van dit ontwerp uitgaat.

Het zet mij in beweging zoals ooit het Tristanmoment. Dat zie ik ook gebeuren bij verschillende van de andere betrokkenen. Zij doorlopen vergelijkbare stappen als ikzelf: uit de commentaarpositie komen, zelf ergens voor gaan staan en daar vorm aan geven. Bezingen wat ertoe doet. Tegenkracht tegen institutionele druk opbouwen en daar tegelijkertijd mee in verbinding blijven. Door dat met elkaar te delen ontstaan duurzame en productieve verbindingen. Het programma wordt opgemerkt en gewaardeerd in de organisatie. Het past bij wie en wat de Baak wil zijn wordt er gezegd. Hoe beperkt ook het openbaar maken, het zet zich door. Er wordt over gepraat en er ontstaat verlangen naar nieuwe en vervolgoevoeringen. Ook andere trainers komen nu met de vraag om samen een keer een programma te maken. Er ontstaat een begin van praktijkgericht onderzoek vanuit de concrete ervaring dat vragen niet alleen besproken maar ook gespeeld kunnen worden. Waarden die naar voren komen in het muzische werkproces zetten zich door in groeiende kringen. De basis voor de samenwerking tussen HKU en de Baak in het lectoraat Muzische Professionalisering komt mede voort uit de op zichzelf kleine muzische interventie van dit programma 'Maitland Late'.

IV Innovative Conservatoire

Spanningsveld

In hoofdstuk twee ben ik ingegaan op mijn ontmoeting met Peter Renshaw die mij geïnspireerd heeft met zijn begrip *Connecting Conversations*. In mijn dialoog met Renshaw speelde telkens de vraag of het kunstvakonderwijs wel van binnenuit veranderd kon worden. Hij had daar grote twijfels over. Was het niet beter om daarbuiten iets nieuws te beginnen? De argumenten die hij aanvoerde om zijn twijfel te onderbouwen herken ik achteraf als een weergave van het probleem dat ook MacIntyre naar voren brengt. Renshaw schetste de institutionalisering van de organisatie tegenover de professionele praktijken van veelal individueel opererende docenten. De organisatie staat voor de taak om een groot aantal van hogerhand opgelegde kaders in te voeren zoals daar zijn het competentie bouwwerk gebaseerd op de afspraken in Bologna, de inrichting van een bachelor en master structuur, het opzetten van een daarbij passend onderzoeksprofiel en de visitatie- en accreditatiesystematiek om maar enkele van de agendapunten te noemen. Daar komen dan de nieuwe en veranderende eisen van de beroepspraktijk nog bij met verhoogde aandacht voor ondernemerschap, de communicatieve vaardigheden en het educatieve profiel. En dat alles in een hoog competitieve omgeving met collega hogescholen. De docenten op hun beurt voelen een toenemende druk om aan alle externe eisen die hiermee gepaard gaan te voldoen. Dat wordt vaak ervaren als een rechtstreekse bedreiging van de veel meer intrinsiek gemotiveerde en in zichzelf besloten activiteit van het lesgeven. Al die toeters en bellen van de buitenwacht maken je geen betere cellist, is dan de redenering. Zo kan de lespraktijk, die uiteindelijk toch het hart van de zaak is, in een spanningsveld terecht komen met de toenemende institutionele druk. Wat ik vaak heb gezien is dat docenten in dit spanningsveld in het defensief gaan, zich klein maken en een schijnbaar veilige niche zoeken. Ze geven niet thuis als de organisatie een beroep op ze doet. Toen ik in 2007 gevraagd werd het lectoraat 'Docent van de 21^e eeuw' te gaan doen werd dat pijnlijk duidelijk. Het was een lectoraat met een ingebouwde paradox: van hogerhand ingesteld om

er voor docenten te zijn. “Ik hoef geen lector, ik wil geen gesprek”, zei één van de internationaal meest vooraanstaande docenten, toen ik die in de gelederen van het lectoraat wilde betrekken. Dat gaf de spanning tussen de institutionele druk, waarvan ik me plotseling realiseerde dat het lectoraat en mijn eigen personage daarbij hoorden, en de professionele praktijk goed weer. Hoe kon dat van binnenuit veranderen, of had Renshaw gelijk en was het, conform de sombere toonzetting van MacIntyre over deze tegenstelling, onbegonnen werk? En hoe kon ik omgaan met mijn eigen geloofwaardigheidsvraagstuk waarin het erop leek dat ik vanuit de professionele kunstpraktijk komend, op een met pluche beklede zetel van macht, geld en status was beland?

Mijn inspiratiebron voor het ontwerp van een muzisch werkproces is op dat moment de *homo ludens* van Johan Huizinga (1938). Als uitgangspunt neem ik de gedachte dat een musicus letterlijk ‘een spelend mens’ is. Kan die kern van dat spel niet kleiner maar juist groter gemaakt worden, zodanig dat externe eisen en betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de organisatie er niet buiten maar juist binnen vallen? Kunnen het spelen en de docenten als spelers uit het verdomhoekje komen waar ze onder toenemende institutionele druk in dreigen te belanden? Die gedachte leidt ertoe dat ik in het lectoraat niet de pedagogische en didactische vaardigheden maar juist het *kunstenarschap* in het docentschap centraal stel.⁸⁸ Daarop ent ik het ontwerp van een muzisch werkproces om professionele tegenkracht bij de docenten aan te gaan wakkeren.

Tegenkracht en een muzisch werkproces

We gaan het zelf doen. Met een aantal bevriende collega’s beginnen we ons eerste internationale *Innovative Conservatoire* seminar voor vakdocenten van conservatoria.⁸⁹ De instrumenten gaan mee. Er worden geen paperpresentaties gehouden. Aan de basis van het ontwerp liggen de volgende gedachten:

- Zorgen dat het muzische spel nooit ver weg raakt. Het werkproces in dit seminar en alle andere seminars die nog zullen volgen wordt ontwikkeld uit een simpel motief: heen en weer bewegen, ik noem dat pendelen, tussen spelen en spreken.

- Het project als zelfsturend samenspel vanuit een groep organiseren. Iedereen doet aan het seminar mee om zichzelf verder te ontwikkelen. In die zin maken we geen onderscheid tussen trainers en deelnemers.
- Het seminar krijgt vorm door het met een kleine groep proefondervindelijk uit te voeren en het dan in het groot te herhalen. Dat maakt het onderscheid tussen voorbereiden en uitvoeren kleiner.

Uit het afwisselen van spelen en spreken komt van alles voort. Dat leidt tot een nieuwe en eigen manier van werken. Leren improviseren komt als vanzelf op de agenda omdat het onmogelijk is voor alle verschillende deelnemers bladmuziek mee te nemen. Tal van klassieke musici gaan de grens van het notenschrift over. Een andere uitwerking is dat het spelen een vorm van reflectie wordt. Reageren op een presentatie door iets terug te spelen en er dan pas over te spreken. In het verlengde daarvan ontstaat ook het begrip *beschouwen door te maken*. Als groep krijgen we er steeds meer gevoel voor om het hele seminar als een werk, als een muziekstuk met een grote vorm, zoals een symfonie vorm te geven. Materiaal van het begin komt in gelaagdheid terug en de ritmes van de verschillende sessies worden bewust afgewisseld. Ook het sterk op opvoering gebaseerde concept ‘feest’ wordt toegepast en de keuze van theatrale locaties speelt een sleutelrol. Even buiten Helsinki werken we op een plek die aan de nazaten van de componist Sibelius behoorde. In Dartington (UK) is een middeleeuwse hal, waar later een complete campus aan is gebouwd, de plaats van uitvoering.

In Dartington wordt een begin gemaakt met het openbaar maken van ons werkproces zoals dat ook in ‘Radio Kootwijk Live’ en in ‘Maitland Late’ aan de orde is. Een kort voorbeeld als illustratie. We nodigen de staf die ons huisvest uit om een deel van het programma bij te wonen. Geheel toevallig heb ik als inspiratiebron in dat seminar *The Gardener* van Rabindranath Tagore bij me. In een gemeenschappelijke maaltijd met de staf blijkt tot mijn verrassing dat Dartington vanaf de jaren ’20 van de 20^e eeuw opnieuw in ge-

bruik is genomen in de geest van Tagore. De *founder* van de huidige koers van Dartington, Elmhirst, reisde als secretaris met Tagore destijds de wereld rond om diens nieuwe ideeën over onderwijs te verspreiden. Tagore kwam ook zelf naar Dartington. Als eerbetoon aan Tagore is een deel van zijn baard na zijn dood in de muur bij de grote poort ingemetseld. De dag na het diner waarop deze geschiedenis is opgerakeld maakt mijn groep in het blok 'maken' een kleine voorstelling. We richten een baldakijn op bij de poort en de muur met de baard. Daar, met muziek, ontvangen we alle leden van ons gezelschap opnieuw. Iedere deelnemer wordt uitgenodigd bij binnenkomst een kleine tekst te schrijven of een beeld te tekenen in mijn boek *The Gardener*, een eerste druk waarvan nog niet alle bladzijden opengesneden zijn. Dat kleine ritueel verdiept het werk waar we mee bezig zijn. Het plaatst ons opnieuw op de plek waar we zijn en in de geschiedenis waar we deel van uitmaken.

Als spin-off van de seminars bezoeken we ook de jaarlijkse conferentie van alle Europese conservatoria. Steeds vaker staan we op het programma om over de seminars te vertellen. Maar ook dan is de muzische aanpak van het openbaar maken door opvoering leidend. Het project wordt overgedragen en gedeeld door er stukjes van op te voeren. Dat werkt als een muzische interventie in de opzet van de conferentie en zet zich in kringen voort. Nieuwe leden melden zich aan en het concept zingt zich rond.

Reflectie

Wat mij het meest intrigeert in dit project is hoe de stug volgehouden muzische benadering van het werkproces uitgroeit tot een vanzelfsprekende muzische manier van werken. Het werkproces is geen methode ook al hebben we allerlei *take away* werkvormen. De aanpak bestaat veel meer uit een duurzame houding en werkwijze die voortvloeien uit de uitgangspunten die ik bij het begin van de beschrijving heb genoemd: zorgen dat het muzische spel nooit ver weg raakt, als een ensemble in zelfsturend samenspel werken en het conferentie ontwerp laten ontstaan door het in het klein proefondervindelijk op te voeren. Die drie punten krijgen in telkens wisselende variaties en contexten vorm.

De tweede uitkomst is de impact die er op de langere termijn vanuit gaat. Wat begint met een door omstanders met een afwachtend begroet ontvangen "o ze willen spelen", wordt gaandeweg een herkende en erkende aanpak. Dat gaat doorwerken in de conferenties en op de scholen die zijn aangesloten bij het netwerk. Tenslotte groeit ook hier net zoals bij Radio Kootwijk Live een netwerk van duurzame relaties met de deelnemers. Dat worden *professional friends* die van elkaar weten als ze elkaar ontmoeten dat ze erbij waren. Tegenkracht wordt gevoed door dit muzische samenspel waarin wat we doen belangrijk en serieus wordt gemaakt vanuit de grondtoon 'spelen'. Tegenkracht wordt óók gevoed door het collectieve ownership want het project wordt gedragen door wie eraan meedoet.

Van de overgang van 'gewoon' werken naar een muzisch werkproces, waar de opvoering deel van uitmaakt, gaat een sterke werking uit. De klok gaat lopen als de opvoering begint. Uitstappen kan niet meer. Er is geen weg terug. Dat leidt tot focus, tot speelplezier en tot inspiratie en bezieling. Plotseling kunnen er in deze fase nieuwe en onverwachte wendingen optreden. De makers worden voortgedreven door een zekere koortsachtigheid om de opvoering op tijd in te kunnen zetten en mee-te-maken. Deelnemers kunnen niet anders dan *in* de activiteit gaan staan en zich mee laten voeren door de gebeurtenissen. Je kunt niet langer commentaar geven vanaf de zijlijn. De opvoering vraagt om overgave. Daarin overstijgt de deelnemer het individueel afgeslotene. Het makerschap wordt een gedeeld makerschap gericht op publiek maken. Of het werk nu in of tussen organisaties wordt opgevoerd of voor een groter publiek, de beweging die in het opvoeren besloten ligt is gericht op publiek maken.

In dit hoofdstuk heb ik vanuit mijn rol als ontwerper van muzische werkprocessen drie voorbeelden uit mijn praktijk op papier opgevoerd. In hoofdstuk 8 zet ik deze benadering voort. Dan belicht ik een aantal muzische gespreksontwerpen.

Het gesprek als theater

Indeed a conversation is a dramatic work (MacIntyre 1984: 211)

I Inleiding

In het vorige hoofdstuk heb ik gekeken naar muzische werkprocessen die werden ontworpen voor professionals in de kunst en in de begeleidingskunde. Voor hen ligt het muzisch werken dichtbij. In dit hoofdstuk is mijn doelgroep veel breder. Met het thema ‘het gesprek als theater’ adresseer ik professionals in het algemeen. Ik bespreek muzische gespreksontwerpen die voor een bredere groep professionals toegankelijk zijn en direct in praktijk kunnen worden gebracht.

De werking van de muzische opvoering leer ik zelf kennen vanuit de kunst. Ik kom er mee in aanraking door op professioneel niveau cello te spelen en theater te maken. In alle opvoeringen die daaruit voortkomen maak ik aanvankelijk dankbaar gebruik van de specifieke vaardigheden die ik heb opgedaan in alle uren training om een speler te worden. Dat doet ook Tristan Keuris als hij de partituur op de piano zet. Hij is een begaafd musicus die er schijnbaar moeiteloos in slaagt om zeer complexe muziek van blad te lezen, die direct te spelen en er ook nog doorheen te praten. Door dat verhaal over het Tristanmoment en door mijn eigen achtergrond in de kunst zou het kunnen lijken alsof het muzische pas verschijnt na jaren volgehouden studie van een expressief vak. Het zou erop kunnen lijken dat er letterlijk buitengewone kunsten voor nodig zijn om dat effect van de rattenvanger van Hamelen te bereiken waardoor de toeschouwers in vervoering worden meegesleept. Als dat zo was zou het ten uitvoer brengen van het muzische slechts voorbehouden zijn aan

een selecte groep ingewijden. Dan zou het iets exclusiefs zijn. De conceptuele verkenning van het muzische perspectief op professioneel handelen, eerder in dit boek besproken aan de hand van teksten van MacIntyre, Gadamer, Sennett en Weick, wijst echter een andere kant op. Daarin komt het muzische naar voren als een generieke kwaliteit. De muzische kwaliteiten: vertellen, spelen, maken en delen, sluimeren in elk professioneel handelen en kunnen bij elke professional worden aangewakkerd. Ervaring met muziek, theater of beelden maken is helemaal niet nodig om muzisch te handelen. Dat inzicht uit de conceptuele verkenning onderstreept de fascinatie voor het begrip *Connecting Conversations* die Peter Renshaw al veel eerder in mij heeft wakker gemaakt. Daarin gaat het wat mij betreft om wederkerige en gelijkwaardige ontmoetingen waarin zowel de musicus als de fiscaal jurist, en zowel de zorgverlener als de politiemans volledig tot hun recht kunnen komen. Als de *Connecting Conversations* alleen ‘in zekere kringen’ zouden kunnen gedijen en er barrières en toegangseisen door worden opgeworpen is de grondgedachte achter het concept verdwenen. Door het inzicht dat het muzische generiek is en niet specialistisch, rijst bij mij de vraag hoe ik muzisch kan werken zónder cello te spelen en zónder theater te maken. Hoe kan ik die muzische beleving krijgen en delen met de mensen met wie ik werk zonder mijn specialisme te beoefenen? Hoe kunnen we daar gelijkwaardig in zijn?

Het is MacIntyre die de theatrale dimensie van het gesprek beschrijft dat we in het algemeen met elkaar voeren. De acteurs zijn hier geen toneelschool types, maar gewoon de deelnemers aan het gesprek zelf. Zonder dat zij zich het bewust zijn is het gesprek dat ze voeren te zien als opvoering. Hoe dicht ligt het voeren en het ópvoeren van het gesprek bij elkaar! MacIntyre haalt de muzische dimensie in gesprekken naar voren als hij schrijft: *“Indeed a conversation is a dramatic work, even if a very short one, in which the participants are not only the actors, but also the joint authors, working out in agreement or disagreement the mode of their production. For it is not just that conversations belong to genres in just the way that plays and novels do; but they have beginnings, middles and endings just as do literary works. They embody reversals and recognitions; they move towards and away*

from climaxes. There may within a longer conversation be digressions and subplots, indeed digressions within digressions and subplots within subplots" (MacIntyre 1984: 211).

In een flits wordt mij duidelijk dat dit citaat een muzisch perspectief opent om naar gesprekken te kijken. Het gesprek kan benaderd worden alsof het een voorstelling is. Er zijn spelers: de gespreksdeelnemers. Er is tekst: hetgene wat ze zeggen. Er is een begin en een einde. En daartussen is er een spanningsboog die bestaat uit verwickelingen. Dat is een vruchtbare zienswijze waardoor een nieuwe ruimte om te handelen kan ontstaan. Voor mij persoonlijk opent het bovendien een denkrichting om mijn eigen specialisme in het maken van muziek en theater te overstijgen. Als het gesprek de kunstvorm is kan ik aan de cello voorbij.

Maar werkt het zo in de praktijk? Wat mij in mijn praktijk opvalt is dat het gesprek in organisaties vaak op slot zit. Het is niet vrij. De textuur is lang niet zo rijk als het citaat van MacIntyre doet vermoeden. Het is eerder zo dat de door MacIntyre benoemde tegenstelling tussen praktijken en instituties onverkort terugkomt in de manier waarop gesprekken in organisaties gevoerd worden. De institutionele krachten die voortkomen uit opgelegde regelgeving, protocollering, verantwoordingssystematiek en terugkerende grotere bewegingen in de organisatiedynamiek werken door in het gesprek. En ook de rollen en verantwoordelijkheden van deelnemers in de organisaties waar ik mee werk bepalen in hoge mate hoe er gesproken wordt tijdens een vergadering, een werkoverleg of een studiedag. Onder het gesprek liggen veel impliciete scripts waardoor de ruimte voor tegenkracht beperkt blijft. In al die gevallen is het citaat van MacIntyre over de dramaturgie van het gesprek in formele zin misschien waar, maar de op zichzelf staande kracht en werking van de muzische beleving is ver te zoeken. De bezieling en de inspiratie van het muzische en ook de ambiguïteit, het onverwachte en het niet-weten van het muzische staan vaak op een laag pitje. Waar het citaat mij echter de ogen voor opent is dat het muzische in aanleg wel overal aanwezig is. Het sluimert. En als het er in potentie is, dan kan het ook aangewakkerd worden. Zo wordt het citaat van MacIntyre voor mij steeds meer een uitdagende ontwerpogave. Hoe

kan ik de theatrale dimensie van gesprekken aanwakkeren? Kan ik gesprekken maken die écht zo zijn, kan ik het gesprek als theater ontwerpen en uitvoeren: het gesprek als theater?⁹⁰

Met het thema 'het gesprek als theater' maak ik de publiekmakende waarden van de muzische opvoering toegankelijk voor niet-gespecialiseerde *practitioners*. Door gesprekken als muzische werkprocessen te ontwerpen ontstaat ruimte voor tegenkracht in de tegenstelling die MacIntyre schetst tussen praktijken en instituties. In dit hoofdstuk bespreek ik als antwoord op de vraag *hoe het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bij kan dragen aan het vorm krijgen van tegenkracht* drie muzische gespreksontwerpen en het project *Building Conversation* van Lotte van den Berg waar ik bij betrokken ben. Net als in het vorige hoofdstuk voer ik in navolging van het Tristanmoment de ontwerpen in een zo levend mogelijke opvoering ten tonele. In de reflecties die daar telkens op aansluiten herneem ik verschillende sleutelbegrippen van MacIntyre, Gadamer en Sennett rond vertellen, spelen en maken uit mijn eerdere conceptuele verkenning naar het muzische perspectief.

II Het citaatgesprek

De kennismaking

(2007) Straks komen ze. Het is de eerste keer dat ik professionals uit de kunst, het bedrijfsleven, de wetenschap en maatschappelijke organisaties voor een *Connecting Conversation* heb uitgenodigd. Zal het lopen, gaan ze het gesprek aan? Die onzekerheid houdt ook de deelnemers bezig. Hoe moet dat gesprek gaan? Wat hebben we elkaar te zeggen? De voorstelronde brengt meteen de eerste lastige hobbel. Een voor een krijgen de deelnemers het woord. Er verschijnt een palet aan functies en specialiteiten waarmee een ieder gewend is zich te onderscheiden. Als de posities van waaruit we spreken bekend zijn, kunnen we met verbinden beginnen. Dat is de gedachte. Maar zo werkt het niet. Er treedt meteen verwijdering op. We schieten onze eigen straatjes in die we vanuit gespecialiseerde disciplines gewend zijn. Iedereen pakt zijn vertrouwde jas en kiest voor CV's

en wapenfeiten als vluchtheuvels van veilige betekenis. We horen ingestudeerde oneliners: de *elevator pitch* die iedereen voor zichzelf heeft bedacht. En onuitgesproken activeren we, als we toehoren, de beelden die we over en weer van elkaar hebben. O, je bent cellist... Aha, hij is dus accountant... en zij? Typisch een wetenschapper... We hebben de beelden van de ander al klaarliggen. Daar zitten we dan met onze bonte verzameling posities en evenzovele vooroordelen. Terwijl we juist gemeenschappelijke grond zoeken om samen te kunnen werken. Dat halen we niet uit onze afzonderlijke specialiteiten en ook niet uit een door de *core values* opgelegd "u zult samenwerken". Ik ging toch wat onbevredigd naar huis. MacIntyre heeft een punt als hij zegt dat de individualisering al stevig verankerd is. Dit lijkt inderdaad op het "ieder voor zich liedje". De eerste sessie was aardig maar de verbinding was er nog niet echt. Het bleef een beleefde verzameling losse mensen die nog geen gezelschap wilden worden.

Spelregels

Geïnspireerd door het muzische voorbeeld van 'bezingen wat je raakt' vraag ik de deelnemers aan de *Connecting Conversations* om de volgende sessies een inspiratiebron mee te nemen en daarover te vertellen. Dat werkt. Ze gaan over en weer meer verkennend in gesprek. Een DNB-er met een tapdanser, een PWC-er met een stagi-air bij een theatergezelschap, enzovoort. Gaandeweg maak ik voor de omgang met die bronnen een setje hele precieze spelregels. Dat noem ik 'de citaatprocedure'.⁹¹ Hoe werkt het?

"Neem een bron mee die je inspireert. Schrijf hem van tevoren uit als het een citaat is of kopieer hem op papier als het een beeld is. Voeg er een paar regels aan toe: waarom die bron en wat heeft die bron je te zeggen? Neem die voorbereiding mee." Dat is de strekking van de opdracht die ik vooraf verstuur. In de sessie verplaatst ik de voorstelronde naar halverwege het programma, soms zelfs naar het eind. Ook inleidende tekst en uitleg of toelichting op het onderwerp worden geskipt en naar een later moment verplaatst. Het begin van de sessie is niet langer plenair, maar in groepjes van drie. De stoelen staan klaar. De groepjes krijgen een aantal strikte spelre-

gels mee voor het voeren van een gesprek op basis van de bronnen. Elke inbreng krijgt 12 tot 15 minuten. Degene die begint vertelt zijn citaat en licht het toe. De anderen zeggen wat het bij hen oproept en wat ze gehoord en gezien hebben in de bron met toelichting. Het is geen intervisie of ondervraging van de inbrenger, maar een gesprek over de bron. Na maximaal drie kwartier zetten de deelnemers het gesprek even stil om zichzelf (in stilte met pen en papier) de vraag te stellen: wat deed het je en wat leek betekenisvol? Het laatste kwartier wordt benut om de uitkomsten te delen. Telkens is het in het gesprek belangrijk om alles wat gezegd wordt terug te brengen naar de bron of naar wat eerder gezegd is. Stel elkaar vragen zoals: waar staat dat dan, of welk woord in het bijzonder? Ik vraag de deelnemers om niet weg te associëren, maar te verdiepen wat de bron zelf te zeggen heeft. Deze aanwijzingen zijn eenvoudig en moeilijk tegelijk. De gewoonte in een gesprek is om het tijdsverloop aan te passen aan de loop van het gesprek, in plaats van strikt toe te passen. De gewoonte is om bronnen instrumenteel en metaforisch uit te leggen. Er wordt dan een direct instrumenteel gebruik gemaakt van de metafoor. Deelnemers schieten door naar de toepassing in plaats van bij de bron zelf te verwijlen en te onderzoeken wat daar allemaal aan waar te nemen is. Het meenemen van een bril bijvoorbeeld leidt eerder tot een gesprek over helder en scherp kijken, dan over de kleur van het montuur of de manier waarop de pootjes scharnieren. In het citaatgesprek gaat het er juist om te ontvouwen wat *de bron zelf* in verbinding met de persoon, die hem heeft ingebracht, te zeggen heeft. De opgave is om dat te verdiepen in plaats van te begrijpen in de zin van toeëigenen.

Publiek maken

De muzische werking van vertellen over een bron is sterk. Als ik over een dierbare bron vertel, dan heeft deze mij natuurlijk allereerst persoonlijk iets te zeggen. De bron raakt mij. Ik kan mij er op een bepaalde manier mee identificeren. Maar vervolgens kan ik de bron ook bevragen door te onderzoeken welke betekenis die bron heeft in mijn vak en in de uitoefening van mijn werk. Verder uitzoomend, biedt die bron een manier van kijken naar de grotere

gemeenschappelijke context van het professionele handelen. Hoe werken we met elkaar samen? Waar draait het om? Over bronnen vertellen opent potentiële verbindingen tussen verschillende delen van mijn persoon, die vaak afgezonderd lijken te bestaan: de privé-persoon, de professional met een vak, de medewerker in een organisatie en de burger met een maatschappelijke bijdrage.

Het gesprek als opvoering

In het citaatgesprek komt de muzische werking van de opvoering tot leven. De deelnemers vervullen in het gesprek een rol als verteller in een vooraf vaststaande vorm. Door de precieze aanwijzingen en het opvoeren van het meegebrachte materiaal wordt iets voelbaar van wat ik de dramaturgie van het gesprek zou willen noemen. Het gaat niet alleen om de inhoud, maar evenzeer om de vorm waarin het wordt uitgevoerd. Het gesprek heeft een kop en een staart: een begin, een verloop en een eind. De deelnemers krijgen, als waren zij personages in een voorstelling, deel aan de opvoering. Ze zijn de spelers en uitvoerders die, elk met een eigen tekst als deel van het script, opgaan in hun rol. Na de expositie van het materiaal “wat heb je bij je, vertel er eens over” beginnen de verwickelingen. Het materiaal van de één werkt in op dat van de ander. Er rijzen vragen. De personages gaan een slag dieper in hun exploratie. Naar het einde toe ontstaan, vaak plotseling, nieuwe verbindingen en komt een gedeeld inzicht naar voren dat er eerder nog niet was. Dat laat zich in dramatische termen duiden als wending en catharsis. De deelnemer maakt wat hij te zeggen heeft publiek. En de vorm maakt hem vervolgens ook tot publiek van wat de ander te zeggen heeft. Dat raakt en zet in beweging zoals ik dat eerder bij het Tristanmoment heb beschreven.

Reflectie vanuit ‘vertellen’

Dit muzisch perspectief op het gesprek laat zich nog wat verder duiden door daar mijn bespreking van narrativiteit bij MacIntyre bij te betrekken. Verhalen zijn dragers van waarden. Het materiaal in een citaatgesprek is letterlijk *waardenvol*. Als de deelnemer vertelt over een boek, een schilderij of een kinderliedje, dan gaat het ergens over. Er klinken waarden in mee. Het gaat als vanzelf over moed,

over zorgzaamheid, over liefde, over inzicht, over rechtvaardigheid, over loyaliteit, over de waarde van niet-weten, over strijd, over animositeit, over jaloezie en zo verder. Vertellen over bronnen is delen wat ertoe doet. Dat schept een morele horizon. De verteller schrijft het niet voor, in de trant van “je moet dit”, “ik vind dat”, maar geeft wat hem aanspreekt door in de vorm van inspiratie: “dit is wat mij aanspreekt, daar ben ik op aanspreekbaar”. Hij gaat er voor staan. En dat zet zich door.

Met zijn begrip *narrative quest* laat MacIntyre zien dat de verbeelding van een richtbeeld als een stip op de horizon belangrijk is voor de vorming van de mens. Het meenemen van citaten is een kleine letterlijke uitbeelding van dit richtbeeldmotief. Dat wat deelnemers inbrengen heeft vaak het karakter van een lichtend voorbeeld: zo zouden ze wel willen zijn, of zo zouden ze wel willen handelen. Door vaker met bronnen te werken ontstaat een vanuit bronnen opgebouwd verhaal over de persoon. Dat is een letterlijke uitbeelding van het begrip *narrative quest*. De queeste van het professionele handelen krijgt richting en betekenis door de vondsten die onderweg worden gedaan. En als het vaker gedaan wordt laat het citaatgesprek eigenschappen zien die parallel lopen met wat MacIntyre formuleert voor praktijken (*practices*). Het citaatgesprek heeft iets van een minipraktijk. De intrinsieke motivatie is sterk. De deelnemers gaan in het gesprek op. Er is speelplezier. De kwaliteit van de uitvoering stijgt door precieze toepassing van de spelregels.

Ook het begrip *tradition* van MacIntyre speelt een rol. Het gaat in het citaatgesprek letterlijk om het opnieuw gebruiken van materiaal dat al een geschiedenis heeft. Door het citeren van bestaand materiaal wordt geschiedenis geschreven en doorgegeven. Gadamer (2014) gebruikt in dit verband de term *werkingsgeschiedenis*. Het gaat niet alleen om het artefact, maar ook om de manier waarop wij er keer op keer door uitvoering betekenis aan geven. Met het citaatgesprek plaatsen deelnemers zichzelf in een langere traditie.

Ten slotte nog een persoonlijke waarneming. Wat mij altijd opnieuw raakt tijdens dit gesprek is hoe het klinkt en hoe het eruitziet: de klank en het beeld van het gesprek. Op de onderwijsdag

van HKU (januari 2014) zitten we met 156 docenten in de grote zaal van Tivoli/Vredenburg. Als het citaatgesprek begint zoeken 52 drietallen een plekje in de zaal, op het podium of ergens boven in één van de vakken van het publiek. Het begin is onrustig zoekend zoals altijd. De dynamiek loopt nog sterk uiteen: sommige groepjes zijn stil en langzaam, andere juist hilarisch en snel. Overal klinkt het anders met pieken, uithalen en stiltes. Maar gaandeweg vinden al die afzonderlijke stemmen de juiste toon en het goede tempo voor dit gesprek. Dan bewegen alle gesprekken als vanzelf naar eenzelfde klankspectrum. Indrukwekkend en prachtig om te horen. Ik heb het gesprek met zowel kleine als grote groepen misschien wel honderd keer uitgevoerd. En altijd vinden de stemmen elkaar niet alleen op inhoud maar ook in klinkende gemeenschappelijkheid.⁹² Als in een ritueel dat wordt uitgevoerd. Datzelfde gebeurt met de belichaming van het gesprek. Het begint wat ongemakkelijk met allerlei vraagtekens die aan de lichaamshouding en de gezichtsuitdrukking af te lezen zijn: wie zijn die anderen, wat zal het worden en hoe gaan we zitten? Maar gaandeweg komen de deelnemers erin. Houdingen worden karakteristiek en expressief, handen beginnen mee te spreken en gezichten wenden zich naar elkaar toe. De afleiding en ruis van de buitenwereld verdwijnt en alle aandacht wordt gericht. Luisteren en spreken verdiepen zich. Wat mij treft is dat dat zo mooi is om te zien: mensen die zich op elkaar betrokken uitspreken. Inmiddels heb ik daar misschien wel duizend foto's van genomen om iets terug te kunnen geven aan de deelnemer. Dat levert krachtige beelden op waar zelfs in gestolde staat de zeggingskracht nog vanaf spat. In hoe het citaatgesprek klinkt en als beeld verschijnt komt een sterk theatrale/performatieve dimensie naar voren. Zonder regie of afspraak vooraf bewegen de deelnemers vanzelf naar de muzische positie van de opvoering.

Het citaatgesprek belicht de praktijkkant van mijn dialoog met MacIntyre. Het nu volgende tweede gespreksontwerp gaat over het samen lezen en bespreken van een tekst. Met de bespreking van de contemplatieve dialoog als gespreksvorm trek ik mijn dialoog met Gadamer verder door.

III De contemplatieve dialoog

Individuele leespraktijken

De praktijk van lezen is vaak individueel. Elke lezer vindt zijn eigen tijd en plaats om zich te verhouden tot een boek of een tekst. Ook al zijn het stukken voor een vergadering. Mijn ervaring is dat het in de aansluitende bespreking vaak nog niet zo makkelijk is om verder te komen dan een uitwisseling van individuele leeservaringen en opvattingen die elkaar in zienswijze proberen te overtuigen. Vaak is het bovendien zo dat in een groepje lezers degenen die het meeste weten, of denken te weten, of van wie de anderen denken dat die het wel zullen weten automatisch de boventoon voeren. In samen lezen en kennis delen sluipt snel een pikorde, deels door macht en deels door niveauverschil. Onzekere lezers verschuilen zich achter “ik ben niet zo'n lezer”, dominante belezen lezers lezen de rest de les, associatieve lezers zien in elke zin de aanzet tot een eigen verhaal en ga zo maar door. Het samen lezen en bespreken van teksten is niet zelden teleurstellend. Er komt vaak minder uit dan er in zit. Echt op de tekst zelf ingaan en doen aan *close reading* schiet er vaak bij in. Een tekst is eerder aanleiding om het over interessante kwesties te hebben dan er dieper in door te dringen. Want het dieper in een tekst doordringen leidt tot onzekerheid en verwarring over de juistheid van betekenis. Deze ervaringen komen in een groter verband te staan als ik verwijs naar MacIntyres kritiek op de individualisering die hij emotivisme noemt. MacIntyre zegt dat de op het individu gecentreerde denktrant diep in ons zelfbeeld verankerd is geraakt en ook zonder dat we ons dat realiseren stelselmatig doorwerkt in al ons handelen. Die bezorgdheid van MacIntyre is een tamelijk herkenbare praktijkervaring in het gewone alledaags professionele handelen dwars door disciplines heen. Of het nu wetenschappers zijn, kunstvakdocenten, professionals in de zorg of tunnelbouwers, zij hebben op gezette tijden allemaal te maken met dit type ervaringen. In het lezen en bespreken van stukken ontstaat niet zo makkelijk een natuurlijke gemeenschappelijkheid waarin

zowel overeenkomsten als verschillen hun plaats vinden. Of het nu visionaire en verdiepende teksten betreft of meer strategische notities. Hieronder werk ik een muzische gespreksvorm uit waar ik, in relatie tot deze vraag, graag mee werk. Dat is de contemplatieve dialoog afkomstig uit de Jezuïtische monnikenordes. Eerst bespreek ik de context van een kleine casus, dan de aanpak.

Context: twee fuserende ziekenhuizen

Twee fuserende ziekenhuizen hebben me gevraagd een gesprek te leiden tussen de bestuurders. Er is een rapport geagendeerd over de toekomstagenda. Dat beschrijft de valkuilen en uitdagingen in het aanstaande fusieproces. De beschikbare tijd om er met elkaar over te spreken is beperkt: twee, hooguit drie uur op een dinsdagochtend. Het gaat niet alleen over de zaak zelf, maar ook over onderliggende belangen. Er spelen voor deelnemers aan het gesprek ook vragen als: wat wordt mijn functie in de nieuwe club? Wie gaat waar over? Ook ingesloten beelden over wie welke stokpaardjes heeft spelen een rol. Die kleuren de perceptie van wat er gezegd wordt. Mij wordt gevraagd met deze groep een contemplatieve dialoog te houden over de tekst die op de agenda staat. Een spannende vraag.

De contemplatieve dialoog

De tekst is van tevoren door de deelnemers thuis gelezen. Ik heb hen gevraagd streepjes in de kantlijn te zetten bij passages die er extra veel toe doen of die vragen of commentaren oproepen. Voordat we het gesprek beginnen vraag ik of iedere bestuurder een passage wil uitkiezen waar hij tijdelijk de *postiljon d'amour* van wil zijn. De uitvoering van het gesprek kent een heel precies tijdsverloop. Er is twee keer een ronde van schrijven en voorlezen en een slotronde met een kort gesprek over de uitkomsten. In de eerste ronde schrijft elke deelnemer ter plekke zijn belangrijkste citaat uit de tekst op waar hij tijdelijk verantwoordelijk voor is. Daaronder schrijft hij wat dat citaat hem te zeggen heeft, of voor welke vragen hij daardoor komt te staan. De oogst wordt na het schrijven in willekeurige volgorde rustig aan elkaar voorgelezen zonder commentaar of reactie. In de tweede ronde citeert elk van de deelnemers iemand anders aan de

tafel met wat hem heeft geraakt of aan het denken heeft gezet. Ook dat citaat wordt vervolgens voorzien van een geschreven toelichting. Opnieuw lezen de deelnemers aansluitend in vrije volgorde de opbrengst van hun schrijven voor. Pas daarna is het tijd voor een korte, afsluitende derde ronde om te bespreken wat er nu aan gesprek op tafel ligt. Welke onderliggende thema's, kansen en problemen dienden zich aan? Welke verschillen in gezichtspunten kwamen er naar voren? Welke inzichten ontstonden? De resultaten zijn verrassend. Door het *ownership* van de tekst min of meer willekeurig over de deelnemers te verdelen wordt de gewone gang van zaken doorbroken. Daarop voortbouwend leidt de vorm van het gesprek als vanzelf stap voor stap naar verdere verbinding en verdieping.

Het gesprek als theater

De contemplatieve dialoog, een vorm van co-creatie in het lezen, is voor mij een favoriete gespreksvorm om een tekst met een groep te lezen en te bespreken. Het is een vorm die elke deelnemer een gelijkwaardig eigenaar- en deelnemerschap aan het gesprek geeft en leidt tot krachtige verbindingen. De contemplatieve dialoog gaat verder dan lezen van en praten over de tekst. Het gaat om een opvoering van de tekst en van de verschillende interpretaties van de lezers op die tekst en op elkaar. Het is een gespreksvorm met een theatrale verschijningsvorm. Mooi is het als de tafel geheel leeg is, op de papieren en pennen om mee te schrijven na. Het gezelschap zet zich aan die tafel. De deelnemers zijn als personages in een theatervoorstelling. Ieder heeft zijn eigen rol en werkt aan zijn eigen tekst tot het moment komt om de teksten met elkaar te lezen. Het is de bedoeling om de tekst letterlijk voor te lezen en er geen geïmproviseerde toespraak van te maken. Gaandeweg nemen de ontwikkelingen tussen de uitgesproken monologen toe. Er zijn plots en subplots in hoe de deelnemers onderling reageren en verbindingen aangaan door elkaar te citeren en elkaar te bevestigen of te weer spreken. Het gesprek heeft een begin, een duidelijk gestructureerd verloop en een eind. Er is een duidelijke plaats en tijd waarop de dialoog wordt uitgevoerd. Dat versterkt het rituele karakter en de inzet van de betrokkenen om tot een goede opvoering te komen.

Pas als alle individuele stemmen tot klinken hebben kunnen komen in het grotere meerstemmige, en dus diversiteit toelatende, collectief is er ruimte voor de normale uitwisseling in een kort gesprek. De contemplatieve dialoog wordt gekenmerkt door scherpheid en precisie in de formuleringen, diepgang en rijkdom aan inzichten en rust en evenwicht in het gezelschap. Iedereen verkeert in dezelfde positie. Elke leeservaring van pril tot geschoold vindt zijn plaats en draagt bij.

Reflectie vanuit 'spelen'

De contemplatieve dialoog bespreek ik vanuit de muzische aanzet die ik in de kunst-als-spel analyse van Gadamer naar voren heb gehaald. Gadamer kijkt naar de traditie van de hermeneutiek en naar wat er precies gebeurt bij het verstaan van teksten. Om zijn visie op de rol van de muzische beleving in de hermeneutiek te onderbouwen, bespreekt hij wat er gebeurt bij een muziek- of toneeluitvoering. Intrigerend is dat de contemplatieve dialoog gezien kan worden als een heel letterlijke uitbeelding in de praktijk van de filosofie van Gadamer. Om te beginnen gaat het werkelijk om het verstaan van een tekst. De manier waarop de tekst wordt geïnterpreteerd heeft letterlijk het karakter van een opvoering. Dat brengt de vier muzische aspecten in de kunst-als-spel analyse van Gadamer levend en wel op het toneel. De spelopvatting, kunst-als-schouwspel, de waarheid van het werk en de verandering van de toeschouwer voegen iets toe aan het begrip van de werking van de contemplatieve dialoog. Ik herneem kort die vier stappen.

Spel

De contemplatieve dialoog kan gezien worden als spel.⁹³ De strengheid van de vorm schept vrijheid voor de inhoud. Er is een strak tijdsverloop, met rondes. Elke speler komt aan de beurt. Dat maakt de spelers gelijkwaardige deelnemers aan het spel. Een ongeschoolde leeservaring krijgt even veel aandacht als een geschoolde. De spelers gaan op in het spel, ook al omdat de spelregels hun de mogelijkheid ontnemen overal en nergens iets tussendoor te zeggen. Dat geeft focus en rust. Alle criteria die Gadamer in zijn analyse van spel

voortbouwend op de *Homo Ludens* van Johan Huizinga benoemt zijn herkenbaar aanwezig in de contemplatieve dialoog.

Kunst als schouwspel

In de tweede stap van Gadamer wordt het spel een schouwspel. Dan komt er publiek bij kijken. Essentieel in de analyse van Gadamer is dat toeschouwers niet buiten het spel staan maar dat het spel zich in hen afspeelt en dat dát hen de eigenlijke spelers maakt. Hij heft de scheiding op en brengt speler en toeschouwer samen *in* het spel. Wat bij Gadamer in stilte filosofisch gebeurt klinkt in de contemplatieve dialoog hardop. De lezer van de tekst in wie zich normaal gesproken de interpretatie van de tekst vormt, schrijft deze interpretatie nu op en leest hem hoorbaar voor. Dat heeft een bijzonder effect op de andere lezers van de tekst aan tafel. Zij horen (als toeschouwers) de tekst, die ze natuurlijk al gelezen hadden, nu geïntensiveerd als opvoering, inclusief de interpretatie die de uitvoerder eraan geeft. Van die opvoering geven zij op hun beurt als spelers weer een eigen opvoering door in de tweede schrijfronde te citeren uit wat eerder heeft geklonken. Dat brengt spelers en toeschouwers, zeker door het constant actief wisselen van de rollen in gezamenlijke opvoering, bijeen. De opvoering is publiek makend: zelf in de positie komen om wat er te zeggen is publiek te maken, maar ook zelf publiek worden door de toeschouwer te zijn van wat een ander te zeggen heeft.

De waarheid van het werk

In de derde stap stelt Gadamer dat de interpretatie datgene wat wordt geïnterpreteerd transformeert tot een werk. De stroom van voortgaande belevingen krijgt in het toeschouwen van een opvoering structuur en gestalte. Het werk krijgt vorm en kan herinnerd worden als een werk. In de contemplatieve dialoog gebeurt deze door Gadamer filosofisch geduide transformatie letterlijk. In het begin kunnen de deelnemers met de tekst nog alle kanten op. Maar in de dialoog worden ze ertoe aangezet hun verstaan van de tekst op te schrijven en voor te lezen. Daaruit komt een sterke evidentie

naar voren: je kan er niet omheen dat wat is opgeschreven en wordt uitgesproken precies dat is wat er klinkt. Het maakt ervaarbaar wat Gadamer de “waarheid van het werk” noemt. Dat gaat niet zozeer over de feitelijke waarheid of onwaarheid van de inhoud van de tekst, maar meer over de waarheid van de gebeurtenis. Veel sterker dan bij stillezen komt de tekst vanuit de brokken en fragmenten van de klinkende opvoering in volle wasdom tot leven.

De verandering in de toeschouwer

In de laatste (vierde) stap beschrijft Gadamer wat de muzische beleving doet. In de overgave aan het spel laat de toeschouwer zich als het ware tijdelijk meevoeren. Hij laat de absolute controle los en stelt zich open. Dat maakt het mogelijk dat hij geraakt wordt door wat anders, vreemd en nog niet gekend is. Het geraakt worden door de impuls van buiten wekt een antwoord van binnen. Daar wordt iets opgeroepen, een resonans. Met dat *verstaan* van het werk ge oefend of ongeoefend treedt de toeschouwer in verbinding met het vertoonde. Zo komt de toeschouwer vanuit de vervoering die hem meesleepte terug bij zichzelf, verrijkt met het nieuwe en andere dat hij zich in de beleving blijvend eigen heeft gemaakt. Dat is de transformatieve verandering in de toeschouwer.

Ook deze laatste stap laat zich levend en direct ervaren in de contemplatieve dialoog. De uitnodiging in deze gespreksvorm is om ontvankelijk te luisteren naar de ander. Degene die luistert moet zich een stukje mee laten voeren in dat wat de ander te zeggen heeft. Hij kan zich niet louter vastklampen aan het eigen denken, want aansluitend wordt hij geacht over dat vreemde en andere te schrijven. Hij zal moeten expliciteren wat dat andere hem wel of niet te zeggen heeft. Dat is het magische moment waardoor de dialoog zo sterk werkt. Precies wat Gadamer beschrijft gebeurt. De toeschouwer/maker herschept zijn inzichten hardop ten overstaan van de (kleine) gemeenschap waarmee de tekst wordt gedaan. Daar ligt de kiem voor publieke waarden in professioneel handelen.

Voor mij hoort het Gadamermotief van de toeschouwer, die in het spel stapt en wat dat doet, tot de belangrijkste inzichten die uit mijn

onderzoek naar voren zijn gekomen. Vanuit mijn achtergrond in de kunst ben ik gewend het podium te pakken. Zonder dat ik mij dat zo bewust was dacht ik vanuit mijn kunst altijd een bijzondere en buitengewone bijdrage te (moeten) leveren. Optreden was voor mij eenrichtingsverkeer, met mij als zender en het publiek als ontvanger. In het narratief over mijn eigen biografie, uitgewerkt in het tweede hoofdstuk, wordt mijn verlangen naar wederkerige verbinding echter zo sterk dat ik het podium afstap en de straat op ga. In die zoektocht kom ik diverse straten en diverse werkkringen verder het Gadamermotief tegen. Dat draait mijn wereld om. Bij Gadamer is het publiek niet alleen de ontvanger, maar net zo goed de speler. Dat komt aan. En het werkt langzaam en onafwendbaar steeds verder door in mijn werk. Ik ben gefascineerd geraakt door vormen van werken die de werking van de hermeneutiek die Gadamer beschrijft aanwakkeren. Ik zie zijn kunst-als-spel analyse als een soort partituur die op allerlei manieren levend uit te voeren is. Door Gadamer theateraal op de planken te brengen wordt de werking van wat hij beschrijft geïntensiveerd. De contemplatieve dialoog is daar voor mij een voorbeeld van. Iedere deelnemer maakt van de oorspronkelijke tekst door interpretatie zijn eigen tekst. Iedere deelnemer is ook publiek en speelt door op wat hij ontvangen heeft. Tegengestelde stemmen worden niet gedwongen door één deur te gaan maar vinden hun plaats. Zo ontstaat natuurlijke meerstemmigheid van individuele stemmen die tot klinken komen in gemeenschappelijkheid.^{94/95}

Na deze contemplatieve dialoog en mijn reflectie vanuit de begrippen van Gadamer krijgt het derde gespreksontwerp vorm vanuit het lichamelijke. Waarom zouden gesprekken alleen uit woorden moeten bestaan? Wat valt er te zeggen als het lichaam spreekt? In de theatrale dialoog herneem ik in de reflectie een aantal begrippen uit mijn dialoog met Sennett.

IV Theatrale dialoog

Context: crisis bij de banken

Een derde praktijkbeeld is dat van een daglange sessie met zeventig innovatiemanagers van één van 's lands grootste banken, zo'n beetje halverwege de crisis. De professionals zijn aangeslagen door de populistische beeldvorming van de graaicultuur waar ze deel van zouden uitmaken. Ze zijn aangeslagen door het snelle verlies van het consumentenvertrouwen, dat daarmee gepaard gaat. Er is frustratie en onzekerheid. Ze werken in vier groepen met externe begeleiders aan verschillende scenario's. Mijn rol⁹⁶ is om een muzisch contrapunt door de dag heen te weven. De innovatieve toekomstbeelden krijgen niet alleen cognitieve, maar ook muzische respons doordat wij 'terugspelen', door de verbeelding te wekken en zoals dat heet een andere laag aan te boren. Wat mij treft is dat in de loop van de dag het verlangen naar gedeelde waarden en wezenlijke verbinding steeds sterker naar voren komt. Dat lijkt een collectieve *cri de coeur* te zijn. De professionals staan vol in het spanningsveld van MacIntyre tussen institutionele druk op toekomstdenken en het ontwikkelen van *businesscases* enerzijds en het sterk intrinsieke verlangen naar verbinding anderzijds. Mijn antwoord om in deze spanning tegenkracht aan te wakkeren geef ik vorm door in plaats van een samenvattend concluderend slot, een theatrale dialoog te doen. Die gespreksvorm gaat heel direct over het belichamen van verbinding en het delen van intrinsieke waarden. Mij treft ook jaren later nog steeds de intensiteit van de gezamenlijke kracht die daaruit spreekt. De gezamenlijke opvoering van de theatrale dialoog wordt door de bankiers ervaren als de juiste 'conclusie' van deze dag.

Theatrale dialoog⁹⁷

De bankiers staan verspreid door de gigantische ruimte van Radio Kootwijk. Hoge ramen kijken uit over de vlakte. Het licht valt laag in. We werken in duo's met een simpele spelregel als werkwijze. Speler 1 (zij) zet zichzelf neer in een pose. Ze raapt iets van de grond, houdt iets vast of staat in een houding die een bepaalde stemming uitdrukt. Alles kan. Ook de meest eenvoudige houding. Speler 2 (hij), haar duo-partner in deze ronde, zet er een beeld naast dat door haar pose wordt opgeroepen. Hij wijst bijvoorbeeld naar

wat opgeraapt wordt. Even staat er een duo-beeld als ze enkele seconden samen zo staan. Dan stapt zij (1) uit en kijkt naar het beeld van hem (2) dat nu alleen achterblijft. Zij laat de nieuwe betekenis van het restbeeld tot zich doordringen en zet er vervolgens een nieuw bij haar opgeroepen pose tegenaan. Weer is er een duo-beeld. Nu stapt hij uit, kijkt, wacht tot iets opkomt, stapt weer in en maakt een tegenbeeld. En zo gaat de theatrale dialoog verder. Er zijn geen toeschouwers. Alle deelnemers gaan op in hun eigen dialoog. Van het ene op het andere moment is het gezelschap in *flow*.⁹⁸

Deze oefening is intens en heeft betekenis en zeggingskracht. De vorm is expressief en persoonlijk, maar overstijgt dat tegelijkertijd in iets onpersoonlijks, alsof bepaalde patronen zo herkenbaar en vanzelfsprekend zijn dat die nu eenmaal bij de uitvoering horen. Opvallend is dat echt (vrijwel) iedereen deze dialoog beheerst en er bovendien goed in is, in de zin van variaties kunnen maken in het spel van hoor en wederhoor en in de overgave aan het spel en het toelaten van de speelsheid en het speelplezier die ermee gepaard gaan.

Fascinerend is om in een tweede ronde met een andere partner te werken en te merken dat zich een heel ander verhaal ontwikkelt. Denkt de deelnemer bij de eerste ronde nog dat vooral het zenden van zijn eigen beelden werkt, in de tweede ronde wordt hij bewust dat het spel vanuit ontvangen vorm krijgt. Elke andere persoon roept iets anders op. Deelnemers voelen een sterk eigenaarschap om deze uitwisseling aan te gaan en nemen direct verantwoordelijkheid voor de dialoog waar ze inzitten: "je kan je partner niet zomaar in de kou laten staan". Hoewel het misschien ongewoon is, voelt deze oefening op de één of andere manier meestal heel veilig. Er zijn precieze spelregels en de vorm heeft een heel formeel verloop. Binnen deze glasheldere kaders is de vrijheid van dit gesprek echter maximaal. Na een theatrale dialoog van vijf minuten wisselt elk duo uit wat er gebeurde, wat er raakte en wat opviel. Daarvan worden plenair waarnemingen en opmerkingen opgehaald. Daarna volgt de tweede ronde met een andere partner in een duo gesprek en een korte plenaire terugkoppeling.

Wat mij opvalt is dat de meeste deelnemers vrijwel direct opgaan in het uitvoeren van de dialoog. De omgeving en de buitenwereld

zijn snel vergeten. Dat is opmerkelijk want het is beslist geen *business as usual*. Het is welbeschouwd een vreemde overgang om van intens praten ineens te belanden in theatrale uitbeelding. En toch gaat het vanzelf. Dat komt mede door het sterke spelkarakter van constante beurtwisseling en door de focus op 'de ander' in het duo waarmee gewerkt wordt. De deelnemer treedt bovendien niet alleen in dialoog met zijn tegenspeler, maar ook met het beeld dat hij maakt. Het is alsof de deelnemer een beeldend werk aan het maken is met zichzelf als materiaal: uitstappen, kijken naar het werk, toelaten dat een nieuw beeld ontstaat en dat nieuwe beeld vervolgens uitvoeren door weer in te stappen. Het werk dat ontstaat levert als het ware feedback op het maakproces.

Ook in het heen en weer bewegen tussen ronde één, reflectie, ronde twee, reflectie, is er een dialoog gaande. Het maakproces van de dialoog en het reflecteren werken op elkaar in. De bewustwording van wat raakte en wat opmerkelijk was in de eerste dialoog leidt tot een impuls om iets nieuws te maken en iets anders te proberen in de tweede. Het reflectieve gesprek zet zich dus door in de theatrale dialoog met een andere partner. De gesproken reflectie is net zo belangrijk als de zwijgende theatrale dialoog. In die reflectie komt het theatrale nog een keer langs, maar nu in woorden. Het uitspreken van de ervaringen in de dialoog werkt als een bevestiging van de uitvoering van die dialoog. Deelnemers herkennen wat er gebeurde. Ze zien wat het was van enige afstand. Ten slotte is er het plenair (of in grotere groepen) uitwisselen van resultaten. Het plenair (of in grotere groepen) uitwisselen van resultaten kan gezien worden als een vorm van verantwoording. Het is een proces waarin wat er gebeurde, wat het ook was, publiekelijk wordt gedeeld. Het is alsof de theatrale dialoog in een gezamenlijke open werkplaats plaatsvindt. In die uitwisseling treedt een supersnel gezamenlijk leren en ontwikkelen op. Alle ideeën, commentaren en ervaringen van andere duo's worden direct verstaan en meegenomen voor verdere exploratie en verkenning in een volgende ronde.

Reflectie vanuit 'maken'

Door het verband te leggen met observaties en begrippen die Ri-

chard Sennett gebruikt in *De Ambachtsman* wil ik de muzische ambachtelijkheid van de theatrale dialoog als fysiek maakproces naar voren halen. Het eerste punt is de verrassende bedrevenheid van deelnemers uit uiteenlopende achtergronden om dit te doen. Dat laat iets zien van het pleidooi van Sennett dat er in het lichaam en het fysieke handelen veel impliciete kennis besloten ligt. Dat parafraseer ik met: "het lichaam weet meer dan we denken". Ten tweede is de theatrale dialoog een improvisatie. Er kán van alles gebeuren maar het is niet zeker wat dat zal zijn en of het zal gebeuren. Daarin komt het *anticiperen en samenwerken* van Sennett naar voren: al doende de wederzijdse bereidheid opbouwen om te bewegen in de richting van wat onbekend is.

Over het patroon van uitstappen, het restbeeld ontvangen en weer instappen om een nieuw beeld te maken kunnen verschillende dingen gezegd worden. Daarin kunnen zich zoals Sennett dat noemt onverwachte *intuïtieve sprongen* voordoen. De uitstapper ziet dan in het achtergebleven beeld ineens iets anders. Dat brengt hem tot een onverwachte wending in het verhaal dat zich aan het ontvouwen was. In de dialoog speelt voortdurend het begrip *oefenen in ambiguïteit*. De poses zijn nooit eenduidig maar altijd meerduidig. Wat een houding precies betekent valt niet te zeggen. Door het telkens uitstappen wordt de betekenis nooit vast en solide maar blijft fluïde en ambigu. De deelnemers stellen al doende zelf de impliciete grenzen van hun spel vast zoals de onuitgesproken aanname om dicht bij elkaar te blijven. Het spel wordt spannend door *grensoverschrijding en grensaanraking*. Als plotseling één van de deelnemers veel verder weg gaat staan zijn de spelregels veranderd. Dan hoort dat er ook bij. Andere voorbeelden daarvan zijn de speler die zomaar gaat staan en doet alsof dat een pose is, ineens alleen de gezichtsuitdrukking gebruiken en spelen met de grens van wel of niet aanraken. Het maakproces van de dialoog blijft leven door dit natuurlijke proces van *complexer maken*. Dus niet een reductie van problemen zoals in het gewone werk, maar telkens een tandje erbij.

Ten slotte nog een opmerking vanuit het *oefenen en goede gewoontes opbouwen, die tot kwaliteit leiden* waar Sennett over spreekt. De manier waarop de dialoog zich ontwikkelt laat iets zien van het

leerproces dat eronder ligt. Ook al is elke pose en elke stap totaal nieuw voor de deelnemer, er treedt gelijktijdig met de exploratie een proces van bestendinging op. Het aanvoelen wat de natuurlijke basis van een duo is waar de partners op door kunnen bouwen, speelt een grote rol om verder te komen. De woordeloze affirmatie van een 'zo doen wij dit' leidt tot verdere uitbouw van kwaliteit. (vgl. Sennett 2008: 254 e.v.). De cursieve termen zijn volgens Sennett allemaal kwaliteiten die inherent horen bij ambachtelijkheid. Ze horen bij het maakproces dat nodig is om iets goeds te kunnen maken. Daarmee laat ik zien dat de theatrale dialoog een vorm van ambachtelijk werk is.

Wat mij in de theatrale dialoog raakt is het spontane vermogen van deelnemers om wat in hen opkomt expressief te belichamen, ongeacht hun achtergrond of opleiding. Het is theater waar geen opleiding voor nodig is. Soms lijkt de theatrale dialoog zelfs makkelijker dan een gewoon gesprek. Dat is opmerkelijk, want de theatrale dialoog maakt heel wat los. Fysiek zeggen deelnemers dingen die ze normaal in woorden niet zouden zeggen. Wat er allemaal langskomt in een paar minuten is het hele scala van aantrekken en afstoten, van macht en agressie tot intimiteit en tederheid. Alles is er: afgunst, trots, bewondering, afwijzing, geborgenheid, brutaliteit, uitdaging, verleiding, angst, overheersing, verdriet, onderdanigheid enz. Alle soorten en maten van voelen en in verbinding zijn passeren de revue. Dit gesprek laat zien dat er geen therapeutische of trainingscontext voor nodig is om tot deze dimensie toegang te geven. Deze staalkaart van de menselijke interactie, expressie en beleving hoort van oudsher ook bij het theater. Maar er is geen hooggeschoolde kunst voor nodig. In de theatrale dialoog is de deelnemer geen toeschouwer maar zelf de maker. Het veld van de lichamelijke verbinding is een sterk verbindende factor ongeacht het vak of de achtergrond. Dat laten de bankiers in Radio Kootwijk, en alle andere professionals waarmee ik daarvoor en daarna de theatrale dialoog heb gedaan, zien.

In het laatste en vijfde deel van dit hoofdstuk bespreek ik het project *Building Conversation*. Daarin wordt de theatrale dimensie van het gesprek expliciet gemaakt door een aantal bijzondere gespreks-

vormen als theatervoorstelling te realiseren. De bespreking daarvan werpt licht op het muzische 'openbaar maken door opvoering'.

V Building Conversation

Hoe spreken we en hoe zouden we kunnen spreken?

In 2014 ontmoet ik theatermaker Lotte van den Berg. Ze werkt op dat moment samen met beeldend kunstenaar Daan 't Sas aan een project met de titel *Building Conversation* en vraagt of ik in dat kader één of twee van mijn favoriete gespreksvormen wil doen op het festival Oerol op Terschelling. Hoe spreken we en hoe zouden we kunnen spreken? Dat is de vraag waar *Building Conversation* uit voortkomt. Lotte heeft uit wereldwijd uiteenlopende culturen een viertal bijzondere gespreksvormen bijeengebracht. Die worden als theatervoorstellingen met en vooral door het publiek uitgevoerd in groepjes van zo'n twintig deelnemers per gesprek.

Er is de Bohmdialoog, een gesprek van drie uur waarin er geen gespreksleider is. De deelnemers bepalen zelf hoe het gesprek verloopt. De enige aanwijzing is goed te luisteren en bij de impuls om zelf iets te zeggen eerst even stil te staan en dan pas te spreken. De dialoog is vernoemd naar de kwantumfysicus en nobelprijswinnaar David Bohm, die gefascineerd was door wat hij *de impliciete orde* noemde, een holistisch samenhangende eenheid, die onder de zichtbare werkelijkheid zou schuilgaan. Op zoek naar de manifestatie daarvan in het dagelijks leven raakte hij gefascineerd door de dialoog en het verloop van gesprekken.⁹⁹

Er is het, op de gebruiken van de Maorikrijgers gebaseerd, Maorigesprek¹⁰⁰ waarin de inzet is een conflict te beslechten tussen twee kampen die in onenigheid verkeren. In de groep deelnemers oftewel het publiek van de theatervoorstelling gaan we eerst op zoek naar een mogelijke verdeeldheid. Als er een potentiële controversale gevonden is gaan vóór- en tegenstanders tegenover elkaar staan. Er worden in toenemende heftigheid over en weer argumenten uitgewisseld in een specifieke formulering: "jullie doen/vinden dit, wij daarentegen..." Als alles gezegd is en het vuur is opgelaaid is er een

heel korte informele ontmoeting tussen deelnemers uit beide kampen: een handdruk, een *hug* of een intense blikwisseling van nabij. Dan gaat iedereen op de grond liggen en is de vraag “hoe kan dit conflict een plaats krijgen?” De deelnemers zien elkaar niet meer en liggen kriskras door elkaar. Alleen de stemmen klinken en vinden in deze totaal verschillende setting andere aanknopingspunten en onverwachte momenten van verbinding.

Daarnaast is er het gesprek zonder woorden. Dat is ontleend aan het gebruik van de eskimo's, de Inuit, om op de jaarvergadering in de kring plaats te nemen en elkaar zwijgend enkele uren aan te kijken. Met de deelnemers wordt vooraf overlegd hoe lang ze dit gesprek zonder woorden willen voeren en hoe ruim of nabij de cirkel moet zijn waarin ze plaatsnemen.

Naast het helpen realiseren van deze gesprekken in *Building Conversation* breng ik de contemplatieve dialoog in. Laten we die dan doen in de originele setting, stelt Lotte, dus als een gesprek over het al dan niet levend aanwezige Godsbegrip bij het deelnemende publiek. Deelnemers wordt gevraagd zich een indringende ervaring rondom dit thema te herinneren en die kort te beschrijven alsof die gaande is. Dat is het citaat waar vervolgens nog een korte geschreven toelichting op volgt. De geschreven teksten zijn het startpunt voor gesprek.

Alle gesprekken vertrekken vanaf een gezamenlijk verblijf, een aan alle kanten, met waranda-achtige dakjes tegen de regen, uitgebouwde blauwe container. Op een schoolbord staat met krijt aangegeven welk gesprek hoe laat begint met daarbij de veelzeggende zin: “het gesprek is een gezamenlijke creatie”. Elk gesprek heeft zijn eigen plek van uitvoering. De Bohmdialoog vertrekt met een op het strand op te zetten tent. Voor het gesprek zonder woorden loopt de groep terug naar het dorp en vindt daar de koffiekamer van een verzorgingshuis. De contemplatieve dialoog en het maorigesprek worden uitgevoerd op een verlaten plek in de duinen waar een tijdelijke ruimte is gebouwd. Het is een houten frame in de vorm van een huis, aan alle kanten open met een dak tegen eventuele regen. Eenmaal terug van de gesprekken gebruiken de verschillende groepen een gezamenlijke maaltijd bij de blauwe container.

Reflectie

Building conversation laat zien dat ‘het gesprek als theater’ niet alleen een zienswijze is zoals in het citaat van MacIntyre naar voren komt, maar ook een levende praktijk met voorbeelden uit verschillende culturen. De kracht van de gespreksvormen is de theatrale dimensie: de spanning die ontstaat door de urenlange afwezigheid van een gespreksleider in de Bohmdialoog, de wending van het tegenover elkaar staan naar het op de grond liggen in het Maorigesprek en de zwijgende cirkel waarin de grootste avonturen en ontmoetingen tot stand komen door oogcontact. Dat Lotte van den Berg deze vormen expliciet als theater brengt met alles wat daarbij hoort zoals reserveren, kaartje afhalen, op tijd zijn, wandeling naar de plek, opvoering, wandeling terug, gezamenlijke maaltijd, draagt bij aan de publieke dimensie van openbaarheid. De theatrale gespreksvormen uit de culturen van herkomst hebben of hadden een openbare en ordenende functie. De opvoering ervan draagt bij aan publieke waarden. Het gaat over het hoorbaar maken van de stemmen, het ruimte geven aan verschillen en het verdiepen van gemeenschappelijkheid.

Ten slotte

Hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht? Mijn in de inleiding benoemde praktijkervaring is dat de door MacIntyre beschreven tegenstelling tussen praktijken en instituties vaak doorwerkt in het gesprek in organisaties. In drie korte casussen, de ontmoeting tussen professionals in verschillende disciplines, het bestuurders-overleg van twee fuserende ziekenhuizen en de bankmanagers ten tijde van crisis heb ik voorbeelden gegeven van gesprekken die vastzitten of in hoge mate gescript zijn. Daarin lijkt geen ruimte voor tegenkracht te bestaan. De citaatprocedure, de contemplatieve en de theatrale dialoog en ook de voorbeelden in *Building Conversation* zijn ontwerpen van muzische gesprekken. Door die gesprekken als een opvoering te realiseren ontstaat muzische distantie ten opzichte van de arena waarin het ‘gewone’ gesprek vastzit of gescript is. De

muzische benadering voert de deelnemers tijdelijk mee naar een andere muzische realiteit van betekenis geven door vertellen, spelen, maken en delen. Het gesprek als theater maakt duidelijk dat de muzische werking van de opvoering niet is voorbehouden aan kunstenaars en expressievelingen. Het muzische dat gaat over inspiratie, bezieling en over ambiguïteit, verbeelding en het uithouden in het niet-weten is niet specialistisch maar juist generiek. Het sluimert in elk professioneel handelen en kan worden aangewakkerd. Het opvoeren van theatrale gespreksvormen schept gunstige condities voor het muzische om zich te manifesteren en werkzaam te kunnen worden. Het mooie van de besproken vormen is bovendien dat ze zich bijzonder goed laten navolgen.

Op de ontwerpen voor muzische gesprekken terugkijkend wil ik drie centrale begrippen in mijn betoog in dit boek nog naar voren halen:

Tegenkracht. Als het gesprek als theater wordt gezien of uitgevoerd is de deelnemer niet alleen maar deelnemer. Hij wordt een personage. Dat is een kleine maar betekenisvolle metamorfose. Elk personage heeft zijn eigen tekst en heeft daar ook eigenaarschap over. Bij het citaatgesprek zijn dat de bronnen, bij de contemplatieve dialoog het citeren en het schrijven, en bij de theatrale dialoog de eigen lichaamstaal. Letterlijk eigen tekst hebben maakt de zeggingskracht van het personage groter. De deelnemer wordt aangesproken om uit te spreken wat hem drijft en bezielt, uitdrukking te geven aan wat ertoe doet. Daar gaat hij als personage voor staan. Daar is hij op aanspreekbaar. De ruimte die hij inneemt, door zijn stem vanuit eigenheid te verheffen, is tegenkracht. Daarin versterkt hij zijn eigen *narrative quest* zoals MacIntyre die beschreven heeft en versterkt hij de vormende transformatieve werking van de hermeneutische cirkel van verstaan bij Gadamer en versterkt hij zijn materiële en lichamelijke bewustzijn waar Sennett over spreekt.

Onderscheidend verbinden. Het gesprek is een gezamenlijke creatie, stond er op het bord bij de blauwe container. Het gesprek vraagt om het vermogen tot *onderscheidend verbinden*. Door het gesprek als theater te benaderen ontstaan goede condities om tot onderscheidend verbinden te komen.

De personages positioneren hun inbreng in verbinding met de bijdragen van anderen. Mijn positie als gespreksleider beperkt zich tot het maken van afspraken over spelregels en het stellen van eenvoudige vragen zoals “wat gebeurde er” of het aangeven dat het tijd is voor de volgende stap. De besproken ontwerpen zelf zijn vrijwel volledig leiderloos en zelfsturend. Wat er gebeurt is dat de deelnemers zowel performer *als* toeschouwer zijn. Er is een krachtige eigen bijdrage nodig, maar ook een grote ontvankelijkheid voor wat de ander inbrengt. Hoe sterker de spelregels voor het verloop, hoe sterker de wezenlijke uitwisseling. De theatrale benadering voedt zowel de persoon als het collectief in eigenheid **en** samenspel, de *sensus communis* die ik bij Gadamer heb besproken. Theatrale gespreksvormen persen de deelnemers niet in de mal waarin alle neuzen dezelfde kant op staan maar geeft ruimte aan en erkent het bestaan van meerstemmigheid.

Publieke waarden. In het gesprek als theater is het muzische ‘publiek maken’ werkzaam. De deelnemer maakt wat hij te zeggen heeft als een personage publiek. Dat heb ik hierboven bij tegenkracht beschreven. Daar gaat hij voor staan. Dat maakt de andere deelnemers, en ook hemzelf als anderen spreken, tot publiek. Zij worden de toeschouwers in wie wat gezegd en gedaan wordt zich afspeelt, ook als het vreemd en anders is. Door de theatrale verheving wordt deze muzische werking van publiek maken geïntensiveerd. De opvoering draagt een eigen evidentie, een eigen *sense of urgency* in zich. Dat is wat ik met Gadamer telkens “de waarheid van het werk” heb genoemd. De zeggingskracht, de *public value*, wordt door de theatraliteit van de opvoering groter en verstrekkender. Dat zet in beweging. De beperkte publieke setting van het gesprek zet zich in kringen voort door doorvertellen en heropvoeren.

Aanwijzingen

voor het ontwerpen en vormgeven van muzische werkprocessen

Hoe kan het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bijdragen aan het vorm krijgen van tegenkracht? In dit laatste hoofdstuk werk ik uit in welke vorm de muzische opvoering kan bijdragen aan het versterken van *tegenkracht, onderscheidend verbinden en publieke waarden* in het professionele handelen. Dat doe ik aan de hand van de vier muzische kwaliteiten: vertellen, spelen, maken en delen, en de muzische interpretatie die ik daar met respectievelijk MacIntyre, Gadamer, Sennett en Weick in dit boek aan gegeven heb. In een reflectie op de opvoering van ontwerpen in de voorgaande twee hoofdstukken kom ik nu met een aantal aanwijzingen die helpen om het muzische in de praktijk meer ruimte te geven. Ik kies voor de term aanwijzingen en niet voor termen als ‘instrumenten’, ‘principes’ of ‘methode’. Het muzische laat zich niet goed vertalen naar een setje instrumenten dat methodisch ingezet kan worden. Inspiratie en bezieling, maar ook het onverwachte, ambigue en het anders-weten laten zich niet dwingen. Kenmerkend aan het muzische is, dat zolang het werkzaam is, het zijn eigen muzische realiteit schept die zich niet zomaar laat herleiden tot het gewone. Juist door dat op zichzelf staande draagt het muzische bij aan het vormkrijgen van tegenkracht. De term ‘aanwijzingen’ kies ik omdat er voor mij ‘op weg gaan’ en ‘zelf vormgeven en uitvoeren’ in doorklinkt. Aanwijzingen kunnen wel gegeven worden, maar de persoon die ze ontvangt zal er zelf iets van moeten maken. Dat is precies waar het muzische toe opwekt: van wat het oproept iets maken en dat dan publiek maken en doorgeven. Het antwoord op de vraag *hoe*

het muzische perspectief op professioneel handelen in de praktijk bij kan dragen aan het vorm krijgen van tegenkracht luidt op zijn kortst: doe het zelf en leer daarvan. In het doen ontvouwt het zich. Door het werk niet alleen op de ‘gewone’ manier te doen, maar het moment van expressieve opvoering in het professionele handelen te versterken ontstaan condities waarin het muzische werkzaam kan worden.

In de voorgaande twee hoofdstukken heb ik een reeks ontwerpen voor muzische werkprocessen en theatrale gesprekken opgevoerd. Daarmee beoog ik de gevoeligheid voor de werking van het muzische in de praktijk aan te scherpen. Dat kan alleen door er *in* te gaan en het in een of andere activiteit zo levend mogelijk te doen. De beschouwelijke modus om er *over* te spreken is niet voldoende. Dat inzicht ontspringt aan het Tristanmoment dat ik in tal van variaties in mijn praktijk steeds opnieuw vormgeef. Daar is ook de methodologie van mijn onderzoek op geënt: literatuurstudie gevolgd door opvoering. Wat ik in dit laatste hoofdstuk op basis van de vier muzische bouwstenen (vertellen, spelen, maken en delen) uitwerk zijn tien aanwijzingen voor het ontwerpen en vormgeven van muzische werkprocessen en het aanwakkeren van muzische kwaliteiten in het professionele handelen. Professionals: ga ermee aan de slag.

I Vertellen

Vertellen brengt uitvoerders en publiek in gemeenschappelijke verbinding bijeen. Daarin delen en belichamen ze de realiteit, die als verhaal wordt verteld. In hoofdstuk 1 deel II, over MacIntyre heb ik de *eigen* werking, die uitgaat van verhalen vertellen, uitgewerkt en laten zien dat verhalen vertellen meer is dan het overbrengen van boodschappen en waarden. Het vertellen zelf heeft een verbindende werking. Het sleept de luisteraar mee in het *nu* van de opvoering. Even heeft die geen weet meer van de omgeving en wat er allemaal nog meer aan de hand is. De gewone werkelijkheid wordt opgeschort en de realiteit van het verhaal komt ervoor in de plaats. De luisteraars zijn *in* het verhaal en hebben er deel aan. Op het moment van de vertelling belichamen ze het verhaal. Dat is wat er gebeurt als

er verteld wordt.

Naar de praktijk vertaald betekent dit dat het aanwakkeren en versterken van narrativiteit, op welke manier dan ook, de gezamenlijke waarden versterkt. Of het nu een narratieve reflectie is, een musical die met het bedrijf wordt uitgevoerd of de vraag om inspiratiebronnen mee te nemen en iets over jezelf te vertellen, *onderscheidend verbinden* is de werking. Tegenkracht vanuit de menselijke maat kan er sterker van worden.

Bezingen wat ertoe doet

De muzische bouwsteen *vertellen* leg ik praktisch uit als 'bezingen wat ertoe doet'. Het gaat niet om letterlijk zingen, hoewel dat vaak heel passend zou zijn, maar eerder om waarderend spreken, expressief uiting geven aan inspiratie. Ik benoem drie variaties in de uitwerking.

Bezingen wat ertoe doet:

- Wat zijn je bronnen van inspiratie? Die vraag nodigt uit om wat persoonlijk als belangrijk wordt ervaren te delen.
- Teruggeven van de weerklank na een lezing, presentatie of gebeurtenis is een muzische vorm van feedback.
- Ook de schaduwzijde vertolken. Wat mislukt, wat niet werkt en tegenzit niet wegmoffelen, maar in een of andere vorm manifesteren geeft betrokkenen de mogelijkheid zich ertoe te verhouden.

a Wat zijn je bronnen?

Heb het even niet over jezelf en wat jij er allemaal van vindt. Heb het ook even niet over je werk en wat daar allemaal speelt en gaande is, maar doe een stap opzij naar een derde positie. Wat inspireert je? Die stap is niet vanzelfsprekend of gemakkelijk, want de eerste twee posities, die van jouzelf en die van je werk, vragen vaak alle aandacht. Dat is de hitte van de dag. Er moet van alles. De druk is groot. Het werkt eist je op. Hoe verhoud je je daartoe? Waar sta je zelf? Dat heen en weer bewegen tussen wat het werk vraagt en hoe je daar zelf in staat noem ik ook wel de litanie van de ik-en-mijn-werk-scène. Die ik-en-mijn-werk-scène dringt zich vaak dominant

op en kan zich in eindeloos veel variaties verliezen. Waar beweegt het werk zich naartoe en hoe sta je in je werk? Daar gaat het vaak over in de voorstelronde (zoals ik besprak in het vorige hoofdstuk), op het werk zelf, op feestjes en tijdens etentjes. Niet dat die vraag en de daaruit voortkomende scènes niet belangrijk zouden zijn. Dat zijn ze wel. Maar de ik-en-mijn-werk-scène heeft de neiging in zichzelf vast te lopen als er te weinig inspiratie van buiten komt. Inspiratie *maak* je niet, inspiratie *krijg* je. Dat is het spraakgebruik waarbij het bij mijn bespreking van Gadamer verder uitgewerkte begrip ontvankelijkheid een rol speelt. Vragen als "Wat inspireert je?", "Wat zijn je bronnen?", "Wat spreekt je aan?" breken door dat gelaveer tussen ik-en-mijn-werk heen en zetten er een derde muzische positie naast.

Of je nu een bron van inspiratie meeneemt, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, of een bijdrage levert aan een contemplatieve dialoog die gebaseerd is op het citeren uit een tekst die gezamenlijk gelezen wordt: de muzische werking is precies hetzelfde. Je gaat uit van wat je raakt en komt van daaruit tot een vorm van opvoering door erover te schrijven en dat voor te lezen, of door het te laten zien en erover te vertellen of anderszins. Dat is muzisch: geraakt worden en dat in een expressieve vorm tot uitdrukking brengen om te delen.

Door je te verbinden met wat je aanspreekt, word je aanspreekbaar voor anderen. Door het antwoord op de vraag "wat zijn je bronnen?" niet voor jezelf te houden maar te delen, ontstaat gemeenschappelijkheid. Het roept iets op, zet zich in kringen door en wordt groter. In de opvoering van het antwoord ontstaan gedeelde waarden en moraliteit in een groter verband. De muzische positie is een derde positie die de eerder genoemde ik- en werkpositie verbindt. In die muzische positie gelden andere waarden en wetten dan in de eerste twee. In plaats van "wat vind ik er zelf van?" en "wat eist het werk?" gaat het over vragen als "is het mooi?", "spreekt het aan?" en "doet het ertoe?".

b Weerklank

Het tweede voorbeeld van bezingen wat ertoe doet gaat over het teruggeven van de weerklank van wat wordt opgeroepen. Na een lezing is er bijvoorbeeld vaak nog maar weinig tijd voor vragen en antwoorden (Q&A). De spreker heeft de smaak te pakken nu zijn lezing erop zit, dus elke vraag vanuit het publiek krijgt een stevig antwoord. Vaak is er maar ruimte voor drie, hooguit vier vragen. En dat was het. Daarmee wordt een muzisch moment misgelopen. In plaats van inhoudelijke vragen kan ook de resonans opgehaald worden met vragen als “wat hoorde je?”, “wat raakte je?”, “welke zin, welk beeld bleef hangen?” De spreker zwijgt en ontvangt nu de weerklank van het publiek dat zich uitsprekt. De toeschouwer stapt daarmee in het spel en geeft hoorbaar iets terug. Door de fragmenten van de lezing in een diversiteit van stemmen terug te horen wordt de lezing als het ware waarderend bevestigd. Wat er leeft, wat het was, klinkt op. Het begrip en de doorwerking van de inhoud worden daardoor vaak vele malen groter, terwijl er feitelijk niet veel meer gebeurt dan een opnieuw opklinken, een *re-enactment*, van fragmenten van de lezing uit de monden van de toeschouwers. Deze resonans brengt de spreker en zijn publiek in verbinding bijeen. De lezing wordt wederkerig. Vragen van het type “wat hoorde je?” leiden tot de muzische kwaliteit van het bezingen wat ertoe doet. Die vraag kan in alle situaties gesteld worden waarin iets gepresenteerd, geïntroduceerd of vertoond wordt of waar een gebeurtenis om reactie vraagt. Ook in vergaderingen en zelfs in een tweegesprek. Vanuit geraaktheid antwoorden op de vraag “wat roept het op?” kan muzische feedback genoemd worden. Dat doorbreekt de gewoonte om commentaar te geven, om abstract te worden of om vragen te stellen. Het activeert het zien, het waarderen, bevestigen en verdiepen van wat op dat moment gaande is, het *nu* van de opvoering, het performatieve moment, waarin deelnemers in welke rollen dan ook bijeen zijn.

c De schaduwzijde vertolken

In het werk probeert men, dat is vaak mijn indruk, om ongemakkelijke zaken onaangeroerd te laten. Want wat moet je met angst,

boosheid, verdriet, haat, afgunst en tragisch mislukken in het professionele handelen? Problemen zijn er om opgelost te worden. Mislukkingen vragen om extra inzet. Tegenslagen dagen uit om de moed erin te houden. Het gewone mechanisme is om wat negatief is links te laten liggen, niet te willen zien of ten positieve te willen keren door wat troebel is te verhelderen, wat traag en stroef is te versnellen.

Bij de muzen gaat dat anders. Die vervullen een vitale functie doordat ze in staat zijn ook het tragische en dat wat mislukt er te laten zijn en het in de een of andere vorm te vertolken. Dat lost het ongemak niet direct op, maar geeft het wel een plaats. Het mag er zijn. Het geeft betrokkenen de mogelijkheid zich ertoe te verhouden. Dat heb ik met de uitleg van MacIntyre over de rol van de tragedie in de oud-Griekse samenleving laten zien in hoofdstuk drie.¹⁰¹

De muzische benadering van ongemak kan betekenis hebben voor het professionele handelen. Het rechtstreeks agenderen van angst, verdriet en ongemak vanuit het idee dat met elkaar eens op tafel te krijgen werkt niet. Dat komt veel te dichtbij. Het is te confronterend en te onveilig. Die benadering wordt daarom meestal in handen van geschoolde trainers of procesbegeleiders gelegd. In navolging van de muzen is er ook een muzische ingang die door professionals zelf goed uit te voeren is. Dat is de kunst aan het woord laten. Stel dat deelnemers aan een activiteit, waarbij de context van verlies, mislukking of tragiek meespeelt, gevraagd wordt een film(fragment) of ander beeldmateriaal mee te brengen dat ‘tragisch’ is, stel dat dat materiaal in het werk kort bekeken en besproken wordt, dan activeert dat het (her)beleven van wat moeilijk en ongemakkelijk is. Vaak is het al voldoende om samen te kijken, te luisteren en er achteraf over te praten aan de hand van de zojuist gestelde vragen: “wat raakte je?”, “wat hoorde je?” “wat zag je?” en “wat was voor jou *het* moment?”. Daar is geen externe begeleiding bij nodig, behalve één of meer professionals die het belang hiervan inzien en er ruimte aan willen geven. De schaduwzijde van het professionele handelen toelaten en vorm vinden voor manifestatie daarvan past bij de eerste muzische kwaliteit: bezingen wat ertoe doet.

II Spelen

Met Gadamer heb ik laten zien dat de muzische opvoering als spel gezien kan worden. Het zichzelf verliezen in het spel, dus het meegaan in het vreemde en ongewone en het daarna weer terugkomen bij zichzelf wekt een innerlijk antwoord, een respons. Er ontstaat verbinding tussen degene die beleeft en het vreemde dat beleefd wordt. Dat schept gemeenschappelijkheid. Het zichzelf verliezen in de beleving wordt mogelijk doordat het spel tegelijkertijd begrensd is. Het spel van de opvoering heeft een vorm. Er is een begin, een verloop en een eind. Muzen, en het werk van de kunst in het algemeen, onderscheiden zich van het gewone werk doordat er veel aandacht is voor vorm. Er is specifieke aandacht voor de tijd en de plaats waar de opvoering zich afspeelt, en de dramatische spanningsboog. Dat draagt allemaal bij aan de muzische beleving van het *nu* van de opvoering. Dat maakt dat spelers en toeschouwers het spel als waar ervaren. Het blijft in de herinnering voortleven als een werk, als een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden.

Het muzische spelen zorgt ervoor dat de vorm waarin het werk wordt gedaan minstens zoveel bijdraagt aan het ervaren van zin en betekenis als de inhoud. Bijzondere werkvormen zijn in die uitleg meer dan instrumentele hulpmiddelen. De werkvorm zelf, of dat nu een techniek om te brainstormen is, een intervisie of een tijdje staand vergaderen, draagt door het muzische spelkarakter van de opvoering bij aan de gemeenschappelijkheid. Vorm versterken is betekenis verdiepen.

Werk als opvoering

Het muzische spelen vertaal ik naar de praktijk van het professionele handelen door vormbewust met het werk om te gaan, vorm in het werk aan te wakkeren en daarmee de kwaliteit van opvoering te versterken. In de uitwerking benoem ik drie variaties:

- werkvormen opwaarderen
- muzische interventies
- het crisismoment

a Werkvormen opwaarderen

Eerst iets over vorm. Stel dat je, wat natuurlijk onophoudelijk gebeurt, onverhoeds geraakt wordt in een gesprek, een ontmoeting, door een plotselinge ervaring van schoonheid die je even buiten jezelf brengt. Dan resulteert dat achteraf in een herinnering, of via die herinnering in een vertelling of beschrijving of beeld daarvan. Dat blijft je bij. In het achteraf daarover vertellen gebruikt de verteller de vorm waarin de gebeurtenissen elkaar opvolgden. Alleen maar over de beleving vertellen is onmogelijk. Dat wordt een vreemde extatische tekst. Het moet dus vorm krijgen. De beleving wordt een verhaal. Door dat verhaal te vertellen roept dat de beleving weer op. Het muzische speelt met vorm en beleving. De vorm voert makers en toeschouwers mee. Het vorm geven maakt ontvankelijk voor inspiratie en bezieling. Ze roepen elkaar op: vorm en beleving.

Zo is het ook met het woordje vorm in het begrip werkvorm. Vaak wordt er een beetje laatdunkend over werkvormen gesproken. Werkvormen zijn nodig om met een wat grotere groep aan het werk te kunnen. Dat is een instrumentele benadering waarin de in te zetten vormen dienend zijn aan het beoogde resultaat. Vanuit een muzische visie bezien echter wordt een tot dan toe hele gewone werkvorm ineens een heuse opvoering. Het spelkarakter van de contemplatieve dialoog, dat ik eerder besprak aan de hand van Gadamer, kenmerkt ook andere werkvormen. Het gaat dan niet alleen om het resultaat waar de werkvorm aan bijdraagt, maar ook om de muzische werking die het uitvoeren van de vorm met zich brengt. Het begrip werkvormen kan ook gelezen worden als werk vormen. Door het werk meer vorm te geven, door het te ritualiseren en door het op te voeren neemt de muzische beleving toe. Dat roept dus die inspiratie en bezieling op. Binnen heldere grenzen is de ruimte om geraakt te worden groter. Het werk krijgt vorm inclusief de verbindingen die daarin belichaamd worden met deelnemers, makers, afnemers, toeschouwers en andere betrokkenen. Werkvormen halen het *nu* van de opvoering in het werk naar voren: het performatieve moment. Als deze werking begrepen wordt is dat een aanmoediging om bij elke activiteit in het

werk, van vergadering tot werkoverleg, niet alleen naar de inhoud te kijken maar ook naar de vorm. Eenvoudige vragen wijzen daarin de weg: “Hoe lang duurt het?” “Wat is het verloop?” “Wanneer is het jouw beurt?” “Wat is de plaats aan tafel of in de ruimte?” “Wat zijn de te verdelen rollen?”. Dergelijke vragen zijn allemaal ingangen om vormbewust met het professionele handelen om te gaan. Mijn pleidooi is om werkvormen met eerbied te benaderen en ze naast hun instrumentele opbrengst ook te zien als eigentijdse rituelen en als de viering van samenkomst en uitwisseling.¹⁰²

b Muzische interventie

Een tweede voorbeeld om het werk als opvoering te versterken is het doen van een muzische interventie. Het Tristanmoment is een voorbeeld van een, in dit geval tamelijk pittige, muzische interventie. Tristan als examinerer veegt op mijn theorie-examen de boeken van tafel en begint het stuk waar we over spreken te spelen. Vanuit de gewoonte van een theorie-examen breekt hij uit naar de modus van het spel van de opvoering. Wat doet een dergelijke muzische interventie? Het effect van het muzische, en de spelmodus, is dat het het gewone optilt. Het geheel krijgt meerwaarde. Een heel simpele weergave laat het als volgt zien. Als ----- de gewoonte is en ^ de muzische interventie, dan krijgt het nieuwe geheel, ----^----, door de muzische interventie meerwaarde. Het gaat niet sec om de bijdrage van ^, maar ook om wat ^ doet in de context van -----. Het nieuwe geheel wordt: -----^-----. Een interventie staat nooit op zichzelf, maar sleept wat eraan voorafgaat en wat erop volgt mee. Het geheel krijgt vorm als opvoering.

Dat laat zich vergelijken met de werking van een Generaal Pauze (GP) in een muziekstuk. Dat is het moment dat er even niemand speelt. Het is stil. Er gebeurt dus niks. Maar die stilte, dat niks, heeft een oorverdovend effect op het hele stuk. Ineens draait alles om die stilte. De omliggende muziek verhoudt zich tot die stilte. Zo werkt elke muzische interventie. Wat er voor en na komt wordt opgetild. Het geheel krijgt een muzisch karakter.

Het Tristanmoment is daarmee niet een op zichzelf staande gebeurtenis. Het is een muzische interventie in een examen, het is

muzisch spel dat door de gewone gang van zaken heen breekt. Dat maakt de eigenlijke werking, de impact, veel groter dan dat stukje spelen en er gepassioneerd iets doorheen zeggen.

Het muzische karakter van spel en opvoering gaat van nature hand in hand met het begrip interventie. Want een eigenschap van de muzische activiteit is dat het altijd door het gewone heen breekt om ons tijdelijk mee te slepen naar het ongewone. Altijd is er een herkenbare overgang. De muzische activiteit van het schrijven is er pas als de pen op papier werkelijk schrijft.¹⁰³ Cellospelen is niet spreken over cellospelen, maar is de stok op de snaar zetten en spelen. Het orkest gaat pas spelen als de dirigent zijn dirigeerstok heft. Fysiek door de ruimte bewegen, een schilderij bekijken of een werkvorm uitvoeren: het is er pas als het gedaan wordt. Altijd is er een overgang van wat we eerst aan het doen waren naar de werking van het muzische spel. En er is weer een overgang terug naar het gewone als de verheviging van de muzische modus weer klaar is. In het groot in een evenement, een feest, een viering of een ritueel, of in het klein door een narratief moment, een beeld of een klank, het muzische is altijd een interventie. Het is een stap in het onbekende, een opening naar het onverwachte. Het vraagt loslaten van controle, ruimte maken voor improvisatie en voor een *go with the flow*: een handelen in het moment, in het *nu* van de opvoering.¹⁰⁴ Dat zet de deelnemer op het puntje van zijn stoel.

Pendelend heen en weer te bewegen tussen ‘het gewone’ en ‘het muzische’ geeft gewoon werk het karakter van een uitvoering. Het krijgt vorm. De muzische beleving raakt geïntegreerd in de activiteit en het werk dat wordt gedaan. Dat stelt diegenen die aan het werk zijn open om geraakt te worden door inspiratie en bezieling.

c Het crisismoment

Wat mij fascineert is dat vergaderingen, gesprekken, ontmoetingen en interacties van zichzelf al vaak een onderliggende natuurlijke dramatische vorm hebben. De opbouw en het verloop kunnen vergeleken worden met de driedelige klassieke vorm van een tragedie of een hollywoodfilm. In de eerste fase verkennen de personages el-

kaar in wat ze te bieden hebben. Dat kan met een vergelijking naar het theater de expositie genoemd worden. De thema's en de beweegredenen en intenties van de betrokken personages komen op tafel. Dan volgt een tweede fase. Die duurt langer dan de eerste en gaat over toenemende verwickelingen. De complexiteit in de interactie neemt toe. Naast overeenkomsten worden nu ook de verschillen aangescherpt. Een zekere spanning neemt toe. De tweede fase beweegt toe naar een moment van toespitsing, het 'crisismoment'. Iets komt er op het spel te staan, een tegenstelling, een vraag om kleur te bekennen of een niet verder kunnen. In dat crisismoment valt niet te voorspellen hoe de bal gaat rollen. Even is het erop of eronder. Vergeleken met het theater is dat het moment van de crisis en de wending. In de derde fase, de catharsis die volgt op de crisis, vallen de puzzelstukjes in een vorm van aanvaarding of bestending vaak in een nieuwe gewijzigde vorm weer op hun plaats. Er wordt een akkoord bereikt, het gezelschap gaat over tot de orde van de dag of er is een nieuw inzicht. Wat ook precies de aard van de wending is, er treedt ontspanning in. Interessant zijn de lengteverhoudingen in die natuurlijke spanningsboog. Als er vijf gelijke delen zijn, dan is deel één de expositie, vormen de delen twee, drie en vier de verwickelingen die culminerend in crisis en is deel vijf de catharsis, de wending en afronding. Dat noem ik de natuurlijke dramaturgie van interactie. Die laat zich ervaren als een steeds grotere verwijdering van het vertrekpunt, thuis, naar een toenemende spanning: "waar ben ik in Godsnaam in terechtgekomen". Het crisismoment, dat klein en onopvallend kan zijn, prikt in die spanningsboog iets door. Dat brengt de wending, de ontlading en de ontspanning. Daarin volgt de terugkeer naar huis als een 'ander' mens. Door puur te letten op het verloop van opening, spanning en ontspanning in interacties valt die analogie met de theatrale dramaturgie te ervaren. Als dit natuurlijke verloop doorvoeld en begrepen wordt kan er ook mee gewerkt worden. Ik geef een voorbeeld uit mijn eigen praktijk waarin ik werk vanuit deze vorm en dat moment van wending.

Aanvankelijk liep ik er met een grote boog omheen, crisis en conflict. Ik deed alles om de lieve vrede te bewaren en een hoopvol per-

spectief te blijven bieden. Door de ontdekking van de natuurlijke werking van de spanningsboog maak ik er tegenwoordig juist gebruik van. Als ik een leertraject, een studiedag, een expertmeeting of een gesprek ontwikkel, houd ik rekening met deze werking in het ontwerp. Als ik een traject maak van vijf sessies *Connecting Conversations* dan gaat de vierde hierover en vraag ik deelnemers materiaal over crisis mee te nemen. Als ik een studiedag ontwerp dan maak ik ruimte zo rond 15.00 uur, en in een sessie van twee uur na ongeveer één uur en 20 minuten. Crisis is een vorm van vastzitten, van niet-weten en van opkomende tegenstemmen. Het lukt niet, of het gezelschap is verward, of raakt tegen de keer in. In plaats van dat weg te duwen zoek ik een vorm om daarin te blijven. Als een vorm van crisis uitblijft en alles gewoon door lijkt te kabbelen dan lok ik de spanning van het niet-weten zelfs uit. Op die manier ben ik ook in mijn lezingen verandering gaan brengen. Stevende ik eerder af op het volkomen rond maken en opleveren van 'de oplossing in een model voor alles', nu laat ik ook het niet-weten of het ongemak toe of wakker dat zelfs aan. Soms stap ik op viervijfde van het podium af en ga tussen de mensen staan. Ik draai er geen net slot aan waarin ik de suggestie wek dat alles nu in kannen en kruiken is, maar probeer in die muzische ervaring van crisis en het uithouden van niet-weten te komen en dat op de een of andere manier te delen. Ik heb gemerkt dat dat sterk verbindt, dat het de vervreemding van de schone schijn bijstelt, dat er een vorm van aanvaarding uit ontstaat voor dat we zijn waar we zijn. Dat uithouden in crisis kan een bron van duurzame gedeelde energie worden om iets te doen, veel meer dan een happy-blij impulsenergie die achteraf een losse flodder blijkt te zijn. Een muzisch begrip van crisis is dat het er onvermijdelijk bij hoort en dat het een plaats kan krijgen in de vorm van een natuurlijk dramatisch verloop.

III Maken

In het dagelijkse werk lijken professionals waar ik mee werk er vaak helemaal aan gewend om *talking heads* te zijn. In niet fysieke beroe-

pen wordt het lichaam gedurende het werk voor een belangrijk deel uitgezet. Denken, aantekeningen maken en overleggen worden functioneel en resultaatgericht ingezet. En ook de werkomgeving is zo sober en dienstbaar mogelijk aan het werk dat gedaan moet worden. Met Sennett heb ik laten zien dat de waarden van de ambachtelijkheid van het maken uit dat functionele werken dreigen te verdwijnen. De beleefde zin en betekenis van het werk worden sterker als de lichamelijke en materiële aspecten van het maken meer aandacht krijgen.

In dat ambachtelijke maken is het muzische van de opvoering werkzaam. Het muzische brengt een geïntensiverde ervaring van aanwezigheid met zich. Wat er gaande is in een muzische opvoering heeft een sterke fysieke en materiële realiteit. Het belichamen stelt de deelnemers, de uitvoerders en het publiek present. Een opvoering voert personages ten tonele, die in levenden lijve verschijnen.

Het mooie van de muzen is dat ze *beschouwen door te maken*. Ze maken reflectie. Daar zit het fysieke, praktische en materiële van het maken in, maar ook het beschouwelijke en bespiegelende van het denken.¹⁰⁵

Beschouwen door te maken

Het muzische maken leg ik uit als *beschouwen door te maken*. In de uitwerking schets ik drie richtingen:

- Spreken onderbreken door schrijven, wakkert zowel de eigenheid als het samenspel aan van professionals die met elkaar aan het werk zijn.
- Expressief belichamen geeft ruimte aan vormen van reflectie waarin de taal niet het hoogste woord heeft, geeft ruimte aan anders-weten en aan de ambiguïteit van meerdere naast elkaar staande betekenissen.
- Gebruik van materiaal en spullen versterkt het materiële en omgevingsbewustzijn in het werk.

a Schrijven tussendoor

Stel voor om midden in een gesprek – dat kan een één-op-één gesprek zijn, een vergadering, een groepsgebesprek, een expertmeeting

of een conferentie – het gesprek stil te leggen en even ieder voor zich te schrijven over wat hem/haar bezighoudt. Dat schrijven kan over een centrale vraag gaan, over input verzamelen voor het vervolg, over een conflict dat er speelt of over een moment van inspiratie. De mogelijkheden en variaties zijn eindeloos. Het is de bedoeling om de beweging van collectief spreken naar individueel schrijven te maken en weer terug. Want na korte tijd wordt er gewoon weer verder gesproken. Het geschrevene kan worden voorgelezen. Ook hier is er weer volop variatie mogelijk, je kunt het wél voorlezen, niet voorlezen, getweën, gezamenlijk, de volgorde kan willekeurig zijn of je maakt een keurige ronde.

Door dit schrijfintermezzo wordt er een diepere laag van persoonlijke zin en betekenis geraakt die in het werk mee gaat doen. Voordat het schrijven begon waren alle deelnemers als het ware ‘naar buiten uitgestrekt’, gericht op de collectiviteit van het gesprek. Door te schrijven draait de focus van buiten naar binnen. De deelnemers gaan van gezamenlijk praten naar individueel maken. De individuele stemmen schrijven op wat hen aanspreekt en geven dat terug. Opvallend is dat het gesprek als het wordt hervat niet in individuele fragmenten uiteenvalt. Integendeel. Er blijkt een sterke collectieve en verbindende werking van uit te gaan. Dat de individuele stemmen zich kunnen uitspreken zorgt ervoor dat diversiteit en meerstemmigheid in gemeenschappelijkheid kunnen bestaan. Zelfs als het geschrevene niet wordt voorgelezen werkt het hervinden van de eigen stem door in het geheel. Als gekozen wordt voor voorlezen, is het belangrijk elkaar aan te moedigen om voor te lezen wat is opgeschreven, want men vindt het vaak eng om te doen. De kwetsbaarheid van het persoonlijke en de daaraan verbonden intimiteit wordt gevoeld. Het lijkt dan alsof het maar beter is om in het collectief mee te blijven praten dan *echt* de eigen stem te verheffen. Maar het is juist omgekeerd. De gedeelde waarden en de gemeenschappelijkheid krijgen een sterke impuls juist door de beweging naar de eigen stem en de muzische vertolking daarvan in de groep. Zonder inbreng van eigenheid geen verbinding.

b Expressief belichamen

Een groep docenten in het Innovative Conservatoire gaat het gesprek aan over lesgeven. Een tweetal zet een praktijksituatie neer waarbij de één de ander een heel korte les geeft. De rest observeert. Als ze klaar zijn wordt het gesprek over de les nog even opgeschort. Eerst wordt een ander tweetal gevraagd wat ze net gezien hebben na te spelen. Dat leidt natuurlijk tot de nodige hilariteit want letterlijk nadoen lukt onmogelijk. Het is spannend en intrigerend om te volgen. Iedereen was ooggetuige dus de nieuwsgierigheid naar wat het tweetal ervan maakt is groot. Als het naspelen klaar is, is er pas ruimte om er op de gewone manier over te spreken met elkaar.

Dit voorbeeld haal ik kort aan omdat het iets laat zien dat ik 'expressief belichamen' zou willen noemen. Dat wat de eerste lessituatie oproept wordt niet in woorden uitgelegd maar krijgt vorm als fysieke expressie. De groep onderzoekt de gegeven les door hem niet alleen te observeren maar door hem opnieuw in het *re-enactment* van de opvoering te beleven. De reflectie op de les wordt gedaan door er iets van te maken. Het naspelen is een vorm van muzische reflectie.

Het effect van dit lichtvoetige ontwerp is groot. De fysieke empathie van het naspelen haalt heel andere dingen naar boven dan het reguliere nagesprek vanuit observatie. Ik moet terugdenken aan mijn conservatoriumtijd met Martijn Padding. We speelden eigentijdse componisten op het oor na. Daarmee verkregen we kennis die in geen theorieboekje te vinden was. Zoiets gebeurt ook hier. De taal die in het nagesprek, als dat eindelijk aan de beurt is, gesproken wordt is anders. De woordkeus, de beelden en de indrukken zijn rijker en diverser dan het vertrouwde lesgeefjargon. De expressieve belichaming opent een veld van fysieke kennis dat, als we alleen maar praten, gesloten blijft. In die zin weet het lichaam meer dan we denken.

Dit voorbeeld vanuit een lessituatie in de muziek lijkt misschien specifiek. Maar het laat zich goed generaliseren. Het komt erop neer het normale reflectieve gesprek over een presentatie, een beleidsstuk of een gebeurtenis op te schorten en eerst iets aan belichaming te doen.¹⁰⁶ Dat hoeft geen naspelen te zijn maar kan ook een fysieke

opstelling in de ruimte zijn, een houding aannemen, iets voordoen zonder woorden, een expressief gebaar, het versterken van het lichamelijke bewustzijn enzovoort. Als de modus van het praten maar even wordt uitgesteld om het lichamelijke kennen te activeren.¹⁰⁷

c Materiaal om te maken

Met een groep High Potentials van adviesbureau AEF werken we een dag aan Muzische Professionalisering. In Leidsche Rijn mogen we een oude boerderij gebruiken die op de sloopleijst staat voor naderende nieuwbouw. De grote schuur is bij verschillende theatermakers in gebruik als opslag van rekwisieten en decormateriaal. Er staan heel veel spullen. Hele en halve naakte etalagepoppen, kaarsenstandaards onder het kaarsvet, snoeren met gekleurde lichtjes, trommels en blikjes, draperiën en exotische snuisterijen, oude schoolprenten, veren boa's en nog veel meer. Bij binnenkomst vraag ik of ze eerst in tweetallen met het aanwezige materiaal hun eigen omgeving willen creëren. Vervolgens speelt ons programma zich in etappes af. Telkens worden we door een tweetal makers in hun eigen zojuist ontworpen habitat ontvangen: een café, een kegelbaan, een klein museum, een reusachtige tractor met zitjes aan alle kanten. Daar zijn zij zelf als makers van de omgeving de natuurlijke host. Aanwakkeren van associaties of interpretaties in het gesprek dat we voeren is niet nodig. Langs de lichtvoetige weg van een toevallig gevonden theatraleiteit verdiept de betekenis als vanzelf. Metaforen worden niet bedacht maar treden spontaan op. De rijkdom van het materiaal roept speelsheid en speelplezier op. Daar is geen opgelegd en geprogrammeerd spel voor nodig.

Het werkt zoals in een speeltuin waarin kinderen de mogelijkheden van de toestellen proefondervindelijk exploreren. Deze dag verschilt op verschillende punten positief van tientallen andere studiedagen, expertmeetings en workshops waar ik mee invulling aan geef. De ruimte waar we werken lijkt in niets op een traditionele leerruimte. Het is een ruimte zonder vooraf vaststaand script, een *playground*. De manier waarop gewerkt gaat worden is nog open. Er staat géén flapover en er staan géén gemakkelijke stoelen klaar voor het kringgesprek. De aanwezigheid van materiaal en spullen brengt

de deelnemer als vanzelf in een speels maakproces in interactie met zijn omgeving. Alles wat gezegd en gedaan wordt krijgt extra glans. We zijn ons bewust waar we zijn en wat we doen. De theatrale context versterkt het performatieve aspect van het werk als opvoering. Wat mij treft is hoeveel de leer- en werkomgeving kan bijdragen aan de zin en betekenis van het werk dat wordt gedaan. Waarom zijn reguliere leer- en werkruimtes eigenlijk vaak zo kaal en neutraal?

IV Delen

Negen aanwijzingen om tegenkracht in het professionele handelen te voeden zijn er nu besproken: vertellen over bronnen die inspireren, weerklink teruggeven, de schaduwzijde vertolken, werkvormen opwaarderen, muzische interventies doen, het crisismoment zijn plaats geven, schrijven tussendoor, expressief belichamen en materialen gebruiken. Het werken met deze aanwijzingen versterkt het vermogen in het professionele handelen dat ik *onderscheidend verbinden* noem. Daarin ontstaan tegenkracht en menselijke maat die hun eigen ruimte opeisen tegenover de toenemende institutionele druk die tot uitdrukking komt in het protocol, de verantwoording, de resultaatverplichting en de instrumentalisering. De eigen stem van professionals komt met meer signatuur en eigenheid tot klinken in vormen van wederkerigheid en gemeenschappelijkheid. Met MacIntyre, Gadamer en Sennett heb ik laten zien hoe die muzische beleving de particulariteit van een individuele afgeslotenheid overstijgt. Daarin gaat het niet over een 'ik' maar veel meer over een 'wij'. De muzische beleving brengt uitvoerders en toeschouwers bijeen in de opvoering van het werk. In dialoog met Karl Weick over het begrip *sensemaking* in organisaties heb ik laten zien hoezeer het scheppen van betekenis ontstaat in en vanuit het collectieve delen.

Negen zusters zijn er in de mythe van de muzen. Ze werken samen als één, ook al lopen hun kundigheden ver uiteen, van geschiedschrijving tot minnedicht, van tragedie en ernstige dans tot de sterrenkunde. Die bandbreedte komt bij elkaar in de opvoering. Niet

omdat dat muzenwerk nu zo complex en gelaagd is zit er echt alles in, maar veel meer omdat de werking van de muzische beleving het particuliere overstijgt en verbindt. Opmerkelijk is dat de muzen een gezelschap vormen. Dat contrasteert met een heel leger aan heldhaftige eenlingen, de Goden en de helden, zoals die in de mythologie worden afgeschilderd. Muzen vormen een ensemble, een interdisciplinaire kring *avant la lettre*. Ze werken, om een eigentijdse organisatieterm te gebruiken, als een zelfsturend team. Kalliope waarvan wel wordt gezegd dat ze de leiding heeft is niet de manager die er boven staat, maar doet in alles mee als één. De muzische werking ontstaat in en als co-creatie.¹⁰⁸ Het is het delen zelf. Daarmee kom ik bij de tiende muzische aanwijzing waarin de andere negen samenkomen. Dat is het delen dat ik uitwerk tot 'kringen maken'.

Kringen maken

In 2012 ontmoet ik Niels Robitzky, alias Storm.¹⁰⁹ Hij is een internationale goeroe op het gebied van hiphop, breakdance en verschillende andere stijlen in de *Urban Dance*. Hij vliegt de wereld rond om zelf te performen, masterclasses en workshops te leiden en te jureren in battles en festivals. Op een gegeven moment in het project laat Niels een groep studenten zien hoe de *Urban Dance* is ontstaan. We zijn denkbeeldig in de *Jam*, de plek waar alle beginnende en gevorderde dansers bij elkaar komen. De MC (master of ceremony) draait de muziek. Alle aanwezigen staan op een kluitje een beetje bij elkaar te hokken en wat te bewegen op het ritme. Vanuit die gezamenlijke beweging doet een van hen een bijzondere *move*, bijvoorbeeld de 'funky chicken'. Die *move* wordt vervolgens nagedaan, maar nooit letterlijk. Kopiëren is verboden. Dat heet *biting authors*. De *move* is een uitdagende inspiratie tot een variatie. Zo komt van het een het ander in een collectief scheppend proces. De verschillende *moves* volgen elkaar op. Uit dat spel ontstaan verschillende kringen van tussen de zeven tot vijftien deelnemers. De karakteristieke opstelling voor de *Urban Dance* is de cirkel. Eén voor één bewegen de dansers naar het midden om hun kunsten te vertonen. Ze worden volop aangemoedigd door de rest van de kring. De weerklink is duidelijk hoorbaar en zichtbaar. Iedereen danst mee om de individuele solo's te

ondersteunen. Ook niveauverschillen vinden hun plaats in de cirkel. Beginners sluiten aan in één van de kringen en staan naast en doen mee met gevorderden. Tegelijkertijd nemen de dansers het onderling tegen elkaar op. De *dancebattle*, het woord zegt het al, is ook een krachtmeting. *Urban dance* is competitief en coöperatief tegelijk.

Op een van de onderzoeksdagen zijn we bij een festival in een theaterzaal in Düsseldorf. In de pauze komt het publiek van de tribune en beweegt zich naar de vloer. De aanvankelijk amorfe massa van aanwezigen beweegt op de muziek. Daaruit komen de *moves* op die elkaar als vraag en antwoord gaan opvolgen. Dat worden kringen die de gezamenlijke performance van individuele *moves* belichamen. De kringen geven zin en betekenis aan elke afzonderlijke *move*, want zonder kring sta je er behoorlijk verloren bij. De foyer blijft ondertussen leeg want iedereen danst. Ik sta op het balkon en zie het proces van kringen maken ontstaan. Honderden mensen vinden hun plaats in kleinere en grotere kringen met een fluïde verloop en doorloop van de ene naar de andere kring. Alle activiteit is erop gericht de individuele eigenheid er volledig te laten zijn. Tegelijkertijd is er een strak en geordend samenspel zonder dat iemand op een fluitje blaast of aanwijzingen geeft. Het vermogen tot *onderscheidend verbinden* komt ten volle tot bloei. Het beeld van de grotere en kleinere cirkels die zich vormen waarin letterlijk iedereen een eigen inbreng heeft blijft lang op mijn netvlies hangen. Als er zo eens georganiseerd kon worden...

Openbaar maken

In het nagesprek met de dansers die in de *battle* hebben gestreden valt op hoe sterk de ongeschreven regels en gedeelde waarden in de *Urban Dance* worden nageleefd. Er wordt een herkenbare cultuur gedeeld in de kleding, de alias-namen, de begroetingsrituelen, de precieze stijl van de betreffende dans, 'het auteursrecht van een *move*' en de omgangsvormen.

Interessant is ook de manier waarop *Urban Dance* zich vertoont in de openbaarheid. Anders dan de beeldende kunst die de *white cube* van de gallerie en de podiumkunst die de *black box* van theater- en concertzaal opzoeken, gaat *Urban Dance* de straat op en manifes-

teert zich direct in de openbare ruimte. Aandachttrekkende rituelen zoals de geroepen vraag "*what time is it*" en het meteen daarop geroepen antwoord "*showtime!!*" maken duidelijk dat er een performance aanstaande is. Een touw op de grond markeert het podium. De passanten worden, als hun aandacht met succes getrokken wordt, de toeschouwers. Hoe dichterbij het touw, hoe meer ze als toeschouwer 'in' zijn. In de openbaarheid van de straat ontvouwt zich de muzische plaats van opvoering.

Het muzische werkproces in de *Urban Dance* resoneert met verschillende beelden uit de theorie over organisatieontwikkeling en verandering. De manier waarop kringen zich vormen en bestendigen doet denken aan wat André Wierdsma (2004) schrijft over co-creatie van verandering en het balanceren tussen broosheid en maakbaarheid. Hij gebruikt voor organisatieverandering de metafoor van een trektocht die niet, zoals in een geheel verzorgde reis, van tevoren geheel vast ligt, maar bepaald wordt door richtinggevend bijdragen vanuit wisselende leden van het gezelschap dat op pad is. Andere verwante beelden komen van Thijs Homan in zijn oratie 'Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering' (2006). Daarin vergelijkt hij de organisatie met een dansende menigte op een plein met een beperkt aantal dansmeesters. De muziek verandert voortdurend maar omdat een en ander aanstekelijk is wordt er zo goed en kwaad mogelijk gevolgd. Later bespreekt hij de metafoor van de petri-schaaltjes om iets te zeggen over kleine energieke op elkaar betrokken kringen die in organisatie het verschil maken. Het boek *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* (2009) van Hans Vermaak over werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid in organisaties besluit met een paragraaf waarin Vermaak spreekt over de subculturele kracht van kleinere verbanden als basis voor duurzame vernieuwing. Daarin gaat het over initiatieven nemen van onderop die hun eigen "steuntroepen in netwerken kunnen vinden zonder zich aan organisatiemuurtjes en beleidsgrenzen te houden" (Vermaak 2009: 508). Die dynamiek van co-creatie, petrischaaltjes en subculturele kracht van kleine kringen werkt in *Urban Dance*.

Met de casus van de *Urban Dance* ga ik in op de tiende muzische aanwijzing die in de andere negen besloten ligt: delen. Laat ik het als volgt samenvatten: elke individuele *move* is een stap in de cirkel. De persoon die hem zet maakt zich los uit de groep en laat zich zien. Daar is hij op aanspreekbaar. Het zetten van die stap roept gelijktijdig de omringende cirkel van aandacht op. Het individu dat expressief zichtbaar wordt en de cirkel van affirmatieve aandacht horen onlosmakelijk bij elkaar. Ze ontstaan in dezelfde beweging als één. Zo werkt dat in de andere negen muzische aanwijzingen ook. Van bezingen wat ertoe doet tot schrijven tussendoor, van de schaduwkant van het professionele handelen tot het doorleven van het crisismoment, telkens is er sprake van een *move* in de zin van een expressieve act, een muzische uiting die in de cirkel gezet wordt. In die bijdrage aan de gemeenschappelijkheid overstijgt de inbrenger de afgesloten individualiteit van het particuliere, hoe 'eigen' zijn bijdrage ook is. Elke expressieve uiting die zo wordt gedaan roept een groter of kleiner daarbij horend gehoor op. Delen door publiek maken is de kenmerkende eigenschap van het muzische en verbindt de aanwijzingen in dit hoofdstuk.

Concluderend

In dit laatste hoofdstuk heb ik vanuit de vier bouwstenen van Muzische Professionalisering: vertellen, spelen, maken en delen, tien muzische aanwijzingen uitgewerkt. Die kunnen de professionals die de ruimte voor tegenkracht groter willen maken behulpzaam zijn bij het zelf doen: het ontwerpen en vormgeven van muzische werkprocessen en het aanwakkeren van muzische kwaliteiten in het professionele handelen. Dat brengt mij aan het voorlopige slot van mijn queeste. Ik heb in dit boek het muzische laten oplichten als een expressief makerschap waardoor tegenkracht en professionele eigenzinnigheid sterker kunnen worden. De professional spreekt zich uit en gaat staan voor wat hij te zeggen heeft. Dat maakt hij publiek door opvoering. Tegelijkertijd maakt de muzische activiteit ook hemzelf tot publiek. De ontvankelijkheid om geraakt te worden en in beweging te komen wordt sterker. Dat kleine motief van de muzische opvoering die publiek maakt zet zich in kringen voort

door doorvertellen en heropvoeren.

Om de *human values* zowel persoonlijk als publiek in evenwicht te houden ten opzichte van de druk van het protocol in een in alle opzichten veeleisende samenleving is tegenkracht nodig. Het slotbeeld waarin dat naar voren komt is dat van de *Urban Dance*. Dat beeld vraagt iets van de professional. Namelijk de moed om een stap naar voren te zetten, een *move* in de cirkel te doen. Dat was wat Tristan deed toen hij de boeken van tafel veegde en de partituur op de piano zette en dwars tegen de conventie in speelde. Dat is de ontwerpogave die Muzische Professionalisering telkens stelt: het lef hebben om een interventie te doen in wat gaande is zodat de muzen kunnen verschijnen.

Noten

¹ *Connecting Conversations* is een concept dat ik ontleen aan het werk van Peter Renshaw. Voor de kwaliteit van gemeenschappelijkheid staan volgens hem connectie, context en conversaties centraal. Hij werkt het conceptuele idee van *Connecting Conversations* verder uit in zijn boek *Engaged Passions, Searches for Quality in Community Contexts*. Vgl. Renshaw 2010: 42 ev.

² Met het begrip muzische distantie bouw ik voort op de manier waarop Theo de Boer de werking van distantie beschrijft in het essay 'Verlangen, distantie, inzicht' in de bundel *Pleidooi voor Interpretatie* (1997).

³ De theogonie is een poging van de Griekse dichter Hesiodus (8^e eeuw v.C.) om een geordende genealogie van de Godenwereld te maken. In de vorm van een leerdicht bezingt het in relatie tot het verschijnen van de elkaar opvolgende Goden-reeksen de ontstaansgeschiedenis van het destijds heersende wereldbeeld.

⁴ De ondertitel van dit werk van Sennett verwijst direct naar veranderingen op het gebied van werk: *The Personal Consequences of Work in the new Capitalism*. Ook de titel van de Nederlandse uitgave verwijst naar flexibilisering van arbeid. De oorspronkelijke titel is vertaald als *De Flexibele Mens*.

⁵ Achterhuis beschrijft burgers als mensen die zelf hun verantwoordelijkheid nemen en marktpartijen (evenals overheidsdienaren) op persoonlijke titel aanspreken en waar nodig tot de orde roepen. Het gaat hier dus om persoonlijke initiatieven, die zo mogelijk versterkt worden door institutionele platformen voor moreel beraad.

⁶ Mijn praktijkervaringen in dit spanningsveld werk ik verder uit in hoofdstuk twee: Reis.

⁷ Veel later, als ik de draad van dat vrije spel weer oppak en mij vragen stel over wat improviseren eigenlijk is, komt als verheldering het boek *Free Play, Improvisation in Life and Art*, van Stephen Nachmanovitch (1990) New York: Penguin Putnam Inc. op mijn pad.

⁸ In dit spanningsveld herken ik wat MacIntyre beschrijft over de tegenstelling tussen praktijken en instituties. Die tegenstelling werk ik uit in het volgende hoofdstuk. Waar MacIntyre het laat bij de

constatering dat er een onoverbrugbare kloof bestaat tussen praktijken en instituties, ga ik op zoek naar de ruimte voor professioneel handelen in deze spanning.

⁹ Huize Gaudeamus heeft een rijke en roemruchte geschiedenis. Meer informatie over de geschiedenis van dit huis is onder meer te vinden in Vis (2007) die een biografie schreef over Röntgen als bewoner van het huis, Maas & Maas (2000) over de brieven van Walter en Ernst Maas, en Peters (1995) over de geschiedenis van Stichting Gaudeamus.

¹⁰ Frans de Ruiter, later ook verbonden aan de Academie der Kunsten aan de faculteit geesteswetenschappen van de Universiteit Leiden is grondlegger van docARTES, een doctoraalprogramma in de muziek, en PhDArts een doctoraalprogramma in de kunsten beiden met een sterk accent op *artistic research*. Daarnaast is de Ruiter oprichter van de branchevereniging Kunsten '92.

¹¹ Een centraal werk in het oeuvre van Renshaw is *Engaged Passions* (2010). Voor mijn eigen praktijken ben ik geïnspireerd geraakt door zijn tekst *Connecting Conversations, the Changing Voice of the Artist* (2003).

¹² Hij doet dit onder andere op de AEC (Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen) congressen van 1998 in Helsinki, Finland en van 2004 in Oviedo, Spanje. Een verslag van het congres van 2004 is (digitaal) beschikbaar via de website van het AEC. <http://www.aec-music.eu/>

¹³ Het rapport, dat is opgedragen aan de kunststudent en toekomstig kunstenaar, heeft als titel 'Beroep? Kunstenaar! Rapport van de projectorganisatie kunstvakonderwijs. Voorstellen voor inhoud en organisatie van het kunstvakonderwijs in Nederland'. Dit rapport is digitaal beschikbaar via de website van Overleg Beeldende Kunsten. <http://www.overlegbk.nl>

¹⁴ *Wicked problems* is een term afkomstig uit Charles West Churchman (1969) die later uitgewerkt wordt door Horst Rittel. Een goede Nederlandstalige uitwerking van *Wicked Problems* is te vinden in het proefschrift van Rob Hundman uit 2010, 'Weerbarstig Veranderen, paradox van de vrijheid'. *Wicked Problems* zijn cognitief en sociaal complexe en onzekere situaties. (vgl. Hundman, 2010: 38).

¹⁵ Zie voor meer informatie over docent van de 21^e eeuw het plat-

form <http://www.connectingconversations.nl/page/4163/nl> en de publicatie *Artistry and Artistic Reflection*, Van Rosmalen (2007).

¹⁶ Gaunt is hoofdonderzoeker op de Guildhall School of Music & Drama. Daar richt ze zich op *one to one tuition* en de rol van improvisatie in de ontwikkeling van professionele expertise. Vgl. Gaunt, H. and Westerlund, H. (2012) *Collaborative Learning in Higher Music Education: What, Why and How?*, Abingdon: Ashgate.

¹⁷ Naast de samenwerking met Gaunt werk ik in dit artistiek onderzoeken van *Connecting Conversations* nauw samen met de blokfluitist Eric Fennis (www.ericfennis.nl), de altvioliste Esther Apituley (www.estherapituley.nl), de beeldend kunstenaars Liselotte Schut (www.liselotteschut.nl) en Barbara Philipp (www.barbaraphilipp.com) en theatermaker Lotte van den Berg (www.lottevandenberg.nu).

¹⁸ Meer over het *Innovative Conservatoire* op www.innovativeconservatoire.com.

¹⁹ Hierover is in 2010 door de Polifonia Research Working Group gepubliceerd in *Researching Conservatoires. Enquiry, Innovation and the Development of Artistic Practice in Higher Music Education*, een samenwerkingsverband tussen Polifonia, AEC en het Koninklijk Conservatorium in Stockholm.

²⁰ Klamer staat vooral bekend om het bij elkaar brengen van de werelden van de economie en de cultuur in het thema culturele economie. Zie onder meer zijn publicaties: *In hemelsnaam. Over de economie van overvloed en onbehagen* (2005) en *Speaking of Economics. How to get in the Conversation* (2007).

²¹ McCloskey is een Amerikaanse econome en adjunct hoogleraar filosofie en klassieke wetenschappen. Naast economische publicaties schreef zij ook over de waarden, betekenis en deugden in de economie. Vgl. McCloskey, D. N. (2006) *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*, Londen/Chicago: The University of Chicago Press.

²² De precieze aanpak daarvan werk ik als muzische vorm verder uit in hoofdstuk 8: Het gesprek als theater.

²³ Daarnaast bestaat de projectgroep uit Ingeborg Rademakers (DNB), Roeland van Schaik (PWC).

²⁴ Bert Mulder is Lector Informatie, Technologie en Samenleving

aan de Haagse Hogeschool. Aan de hand van toepassingen van nieuwe media ontwikkelt hij nieuwe perspectieven op waarden in het werk.

²⁵ Wijers is loopbaanadviseur en mede-initiatiefnemer van Narratief Netwerk Nederland.

²⁶ In deze dissertatie onderzoekt Mieke Moor de relatie tussen kunst en werk. Ze kijkt hierin vanuit een esthetisch perspectief naar organisatie, kritische organisatietheorie en haar eigen praktijkervaringen.

²⁷ Deze gespreksvorm werk ik nader uit in Hoofdstuk 8: het gesprek als theater.

²⁸ Ruijters geeft in haar werk een hernieuwd en samenhangend perspectief op leren in organisaties. Dat doet ze onder andere in *Liefde voor leren* (2006) en recentelijk in de bundel *Je binnenste buiten* (2015) waarin zij ingaat op het thema professionele identiteit.

²⁹ Tijdens deze conferentie gaven wij de workshop *Play as a common ground between artistry and consultancy: shaping and manifesting our professional identity*.

³⁰ In dit boek bespreekt Vermaak een samenhangend overzicht van werkingsmechanismes van vernieuwing en weerbaarheid, toegepast op complexe opgaven in organisatieverandering.

³¹ Wüst, bestuurder van woonzorgconcern IJsselheem, www.ijsselheem.nl, organiseert daarnaast ook de jaarlijkse Paul Cremerslezing over waarden in de zorg.

³² Andriessen, lector aan de HU, schrijft over methodologie en didactiek van praktijkgericht onderzoek. Samen met Van Aken schreef hij *Het handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (2011) en samen met Tissen *De verborgen waarde van kennis, een methode voor waardebeoordeling van kennis in ondernemingen* (2001).

³³ Bogaard werkt als coach en counsellor met de methodiek van de Zelfconfrontatiemethode. Centraal staat daarin het werk van Hermans & Hermans (1995).

³⁴ CMS werkte dit project uit in een kleine publicatie met de titel *The world is changing... en hoe wij inspelen op onze veranderende omgeving*. Daarin citeren ze Salem Samhoud en Herman Wijffels in het FD 18-10-2012 met “denk niet meer enkel in het verhogen van waarde van aandeelhouders” dat wordt uitgewerkt tot het statement: “de kern van een organisatie moet liggen in duurzame waardecreatie

met waarde voor alle stakeholders: namelijk klanten, medewerkers, aandeelhouders én de maatschappij”.

³⁵ Informatie over de rijksprojectacademie is te vinden op <http://brugprogramma.nl/de-projectacademie>.

³⁶ Meer informatie over de programma's op <http://www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl>

³⁷ Het thema Normatieve Professionalisering wordt door Kunne- man verder uitgewerkt in Kunneman, H. (2009) *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*, Amsterdam: SWP en Kunneman, H. (2013) *Kleine waarden en grote waarden – Normatieve professionalisering als politiek perspectief*, Amsterdam: SWP.

³⁸ Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.) (2013) *Praktijken van norma- tieve professionalisering*, Amsterdam: SWP Het artikel ‘Performatief onderzoek in het kunstvakonderwijs gaat over een bespreking van de Urban Dance. Dat thema werk ik verder uit in hoofdstuk negen.

³⁹ Meer over dat lectoraat, de kennisbasis, de muzische vormen en de praktijkprojecten op <http://www.musework.nl>

⁴⁰ Het ontwerp van het lectoraat ontstaat in een intense dialoog met Hanke Drop.

⁴¹ Doorlezen over de prikkelende en ongewone visie op organiseren van Semler in Semler, R. (2011) *Semco-stijl. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*, Amsterdam: de Boeke- rij. Voor de visie op zelfsturing en zelforganisatie is ook de publica- tie Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations. A Guide to creating Or- ganizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brussel: Nelson Parker relevant.

⁴² In het verdere verloop van deze tekst is ervoor gekozen om de Nederlandse vertaling ‘karakter’ te hanteren.

⁴³ MacIntyre analyseert een aantal centrale werken van Goffman. *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959), *Encounters* (1961), *Inter- action Ritual* (1957) en *Strategic Interaction* (1969).

⁴⁴ MacIntyre verwijst hier naar Goffman 1959: 253.

⁴⁵ In het verdere verloop van de tekst is gekozen om vertalingen van enkele van deze centrale begrippen te hanteren. *Practices* wordt ver- taald met ‘praktijken’ en *tradition* met ‘traditie’. De term *narrative quest* blijft onvertaald.

⁴⁶ MacIntyre bedoelt met praktijken een coherent en complex sys-

teem van sociale activiteiten die streven naar een bepaalde standaard. “By a ‘practice’ I am going to mean any coherent and complex form of socially established cooperative human activity through which goods internal to that form of activity are realized in the course of trying to achieve those standards of excellence which are appropriate to, and partially definitive of, that form of activity, with the result that human powers to achieve excellence, and human conceptions of the ends and goods involved, are systematically extended” (MacIntyre 1984: 187).

⁴⁷ *Eudaimonia* is een samengesteld woord dat bestaat uit *Eu*, dat ‘goed’ betekent en *daimonia* dat ‘geest’ betekent. Dit is een centraal begrip in de klassiek Hellenistische (deugd)ethiek, dat doorgaans wordt vertaald met geluk, welzijn of voorspoed.

⁴⁸ *Politikon zóon* is het idee van Aristoteles dat mensen van nature ook altijd al ‘gemeenschapsdieren’ en sociale wezens zijn. Alleen in sociaal verband kan het individu echt tot bloei komen.

⁴⁹ Het werk van Hans Georg Gadamer zal in hoofdstuk vier uitgebreid naar voren komen, met name zijn hoofdwerk *Waarheid en methode* (2014).

⁵⁰ In hoofdstuk zeven ‘Het gesprek als theater’ werk ik dit in de praktijk verder uit.

⁵¹ MacIntyre hecht groot belang aan wat hij *accountability* noemt.

⁵² Paul van Tongeren is in Nederland een van de grote pleitbezorgers voor de herwaardering van deugdeethiek. In 2004/2005 publiceerde hij het eindexamencahier voor filosofie op het VWO met als titel *Deugdelijk leven, een inleiding in de deugdeethiek*.

⁵³ Met deze tegenstelling kan ook een verband gelegd worden tussen het werk over communicatief handelen van Habermas (1981) en dat van MacIntyre. Waar MacIntyre praktijken en instituties tegenover elkaar zet doet Habermas dat met de leefwereld tegenover het systeem.

⁵⁴ MacIntyre was in Engeland verbonden aan verschillende universiteiten waaronder Essex en Oxford. Later is hij ook verbonden geweest aan verschillende Amerikaanse universiteiten, waaronder Yale en Princeton.

⁵⁵ Voor dit proefschrift gebruik ik de onlangs verschenen Nederlandse vertaling van dit werk uit 1960. Deze editie is verschenen onder de titel *Waarheid en methode. Hoofdlijnen van een filosofische Hermeneutiek*.

⁵⁶ Ik kies er in dit boek voor om in het verlengde van de mythe van de muze, die ik als leidraad gebruik, in plaats van het begrip ‘esthetisch’ het begrip ‘muzisch’ te hanteren. De term muzisch komt in verschillende combinaties voor zoals ‘muzische activiteit’ en ‘muzische beleving’.

⁵⁷ In de actuele discussie over het onderwijs komt de term *Bildung* steeds sterker naar voren. Onder andere door Peter Bieri ook bekend als Pascal Mercier auteur van *Nachttrein naar Lissabon*. Vgl. *Wie wäre es, gebildet zu sein?* Festrede von Prof. Dr. Peter Bieri. Pädagogische Hochschule Bern; Bieri, P. (2011) *Het handwerk van de vrijheid, over de ontdekking van de eigen wil*, Amsterdam: Wereldbibliotheek. Zie ook: Biesta, G. (2012) *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*, Den Haag: Boom Lemma.

⁵⁸ Gadamer verwijst hier naar Aristoteles’ *Ethica Nicomachea*, boek VI, 9, 1141 b 33. Vgl. Gadamer 2014: 33n30.

⁵⁹ Een sterk pleidooi voor de culturele dimensie in het *sensus communis* concept vinden we terug in de bundel van Kimmerle en Oosterling. Vgl. Kimmerle, H. & H. Oosterling (ed.) (2000) *Sensus Communis in Multi- and Intercultural Perspective: On the Possibility of Common Judgments in Arts and Politics*, Würzburg: Köningshausen & Neumann GmbH.

⁶⁰ Zie ook Gadamer 2014: 50n76 Hier gaat Gadamer dieper in op de relatie met de deugdeethiek van Aristoteles.

⁶¹ Huizinga, J. (1938) *Homo ludens, proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*, Haarlem: Tjeenk Willink & Zoon N.V.

⁶² Daarmee verwijst ik dus niet naar het werk in de zin van arbeid of “ik ga aan/naar het werk”, maar naar een kunstwerk, toneelstuk, muziekstuk et cetera.

⁶³ De omzetting in een artistiek stuk.

⁶⁴ De totale bemiddeling.

⁶⁵ Ook Dewey wijst op dit proces van transformatie wanneer hij spreekt over *expression of experience*. Vgl. Dewey (2005) *Art as Experience*, New York: The Berkeley Publishing Group.

⁶⁶ In de Nederlandse vertaling is hier een fout geslopen. Er wordt hier verwezen naar Plato’s dialoog *Phaedo* (die handelt over de laatste dag van het leven van Socrates) in plaats van naar zijn dialoog *Phaedrus* waar Gadamer eigenlijk naar verwijst.

⁶⁷ Nussbaum bespreekt in *Wat liefde weet, emoties en moreel oordelen* (1999) de uitzonderlijke positie die de *Phaedrus* inneemt in het oeuvre van Plato. Met name het 'buiten-zichzelf-zijn' en zelfvergetelheid. Vgl. Nussbaum, M. (1999) *Wat liefde weet, emoties en moreel oordelen*, Amsterdam: Boom/Parrèsia.

⁶⁸ Een uitgebreide beschrijving en analyse van de vragen die in het Habermas-Gadamer debat naar voren komen is te vinden in Mendelsohn, J (1979) 'The Habermas-Gadamer Debate', in: *New German Critique*, 18: pp. 44-73 en in het boek *De waarheidstrechter* (1986) van Harry Kunneman.

⁶⁹ Ook in het volgende hoofdstuk zal ik uitgebreid ingaan op dit thema. Dan in de dialoog tussen Hannah Arendt en Richard Sennett over ambachtelijk werken.

⁷⁰ In de hoofdstukken zeven, acht en negen laat ik zien hoe in professionele praktijken de filosofische hermeneutiek van Gadamer aangewakkerd kan worden in muzische werkprocessen.

⁷¹ Merk hier op dat er een sterke verwantschap is tussen het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf en de intrinsieke motivatie van het muzische handelen dat het doel in zichzelf vindt.

⁷² Sennett verwijst hier naar een passage uit *The Human Condition* (1958).

⁷³ Dit sluit aan bij de kritiek die ik in het derde hoofdstuk formuleerde over het feit dat MacIntyre de narrativiteit helemaal in het abstract filosofische ethiekdebat trekt.

⁷⁴ De thematiek in deze discussie is vergelijkbaar met het debat tussen Gadamer en Habermas dat eerder aan de orde is gekomen.

⁷⁵ Daarmee kan muzische reflectie gezien worden als een gelijktijdigheid van *reflection in action* en *reflection on action* zoals in het werk van Donald Schön naar voren komt. (vgl. Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

⁷⁶ Zie bijvoorbeeld Tsoukas & Knudsen in: Tsoukas en Knudsen (red.) (2005) p. 4/5.

⁷⁷ Deze interpreterende wetenschap baseert zich sterk op het werk van Gadamer en zijn ideeën over de hermeneutische cirkel.

⁷⁸ Zie bijvoorbeeld Czarniawska (1997) over de drama in organisaties, Gabriel (2000) over narrativiteit en storytelling in organisaties, en Barrett (1998) over Jazz en organisaties.

⁷⁹ Zie voor meer over werken met ambiguïteit en onzekerheid in organisaties ook Weick & Sutcliffe *Managing the Unexpected* (2007).

⁸⁰ Ze verwijst bij dit idee over *style as theory* en *style as method* naar de bijdrage van Bruno Latour aan de bundel *Knowledge and Reflexivity* (1988) onder redactie van Steve Woolgar. Deze bijdrage heeft als titel 'The Politics of Explanation: An Alternative'.

⁸¹ Sennett verwijst hier naar in zijn lezing bij het ontvangen van de Spinozaprijs in 2010. In de Nederlandse vertaling is deze lezing gepubliceerd onder de titel *De mens als werk in uitvoering*. Zie Sennett, R. (2010) *De mens als werk in uitvoering*, Amsterdam: Boom.

⁸² Huizinga belicht ook het competitieve aspect in het spel wanneer hij spreekt over de functie van het spel. "Het spel is een kamp om iets of een vertooning van iets. Deze beide functies kunnen zich ook vereenigen, in dier voege, dat het spel om iets 'vertoont' ofwel een wedstrijd is, wie iets het best kan weergeven." (Huizinga 1938: 20).

⁸³ Martin Buber verdiept het thema 'in verbinding zijn' vanuit levensbeschouwelijk en spiritueel perspectief. Vgl. Buber, M. (2003) *Ik en jij*, Utrecht: Bijleveld.

⁸⁴ In de hoofdstukken hierna laat ik zien wat dat motief van 'de opvoering' in de praktijk kan betekenen.

⁸⁵ Een systematische beschouwing van organisaties aan de hand van metaforen vinden we terug in Morgan, G. (1992) *Beelden van organisaties*, Schiedam: Scriptum Books.

⁸⁶ Een impressie van het project is te vinden op www.connecting-conversations.nl/page/3565/nl. De samenwerking met Vredenburg als reguliere concertlocatie was belangrijk voor het project.

⁸⁷ Een beeldverslag van Maitland Late is terug te vinden op www.collectie.cc

⁸⁸ Een verslag van de activiteiten van het lectoraat 'Docent van de 21^e eeuw' is terug te vinden op <http://www.connectingconversations.nl/page/4163/nl>

⁸⁹ Het initiatief *Innovative Conservatoire* is online te volgen via www.innovativeconservatoire.com

⁹⁰ Eerder schreef ik voor het tijdschrift voor begeleidingskunde over het ontwerpen en uitvoeren van gesprekken als theater. Vgl. Rosmalen, B. van, (2013) *Het gesprek als theater. Een muzisch perspectief op begeleidingskunde*, Tijdschrift voor begeleidingskunde, 3:4. P. 2-9.

⁹¹ Een uitgebreidere bespreking van de citaatprocedure is te vinden in een artikel dat ik schreef voor het tijdschrift *Management & Organisatie*. Vgl. Rosmalen, B. van (2010) 'Verbindende gesprekken, de citaatprocedure', *Management & Organisatie*, 4. P. 83-95.

⁹² Peter Sloterdijk benadrukt in *Mediatijd* (2012) de relatie tussen gehoor en saamhorigheid. "De mensheid is vanaf haar eerste dag onderworpen aan de wet van een akoestisch communisme, dat zich doet gelden als de mensen-creërende macht van het samenzijn in een door stemmen, en spraak gevormd groepscontinuüm". (Sloterdijk 2012: 77/78).

⁹³ Ook in het recente werk van Michiel de Ronde wordt de contemplatieve dialoog als vorm van spel besproken. Vgl. Ronde, M. de (2015) *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*, Delft: Eburon.

⁹⁴ In het werk van Bakhtin (1984) komt deze meerstemmigheid in de context van de literatuur naar voren. Vgl. Bakhtin, M. M. (1984) *Problems of Dostoevsky's Poetics*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

⁹⁵ Voortbouwend op MacIntyre en Gadamer werkt Rorty in *Philosophy in a Mirror as of Nature* (2009) het idee van *edifying conversation* uit. Hij wil daarmee een nieuw concept introduceren dat tussen

educatie en *Bildung* ligt. "Since 'education' sounds a bit too flat, and *Bildung* a bit too foreign, I shall use 'edification' to stand for his project of finding new, better, more interesting, more fruitful ways of speaking." (Rorty 2009: 360)

⁹⁶ Een samenwerking met altvioliste Esther Apituley.

⁹⁷ Deze dialoogvorm heb ik geleerd van theatermaker Henk Schut, destijds artistiek leider van de DOG-troep (2004-2008).

⁹⁸ Eerder heb ik ook al een verband gelegd tussen opgaan in het werk en ervaringen van speelplezier en *flow*. Meer over *Flow* is te vinden in het werk van Mihaly Csikszentmihalyi. Vgl. Csikszentmihalyi, M. (2003) *Flow: psychologie van de optimale ervaring*, Amsterdam: Boom.

⁹⁹ Een voorbeeld van zijn fascinatie voor dialoog is een ooggetuigenverslag van gespreksvoering van een indianenstam. "Now, from time to time that tribe met like this in a circle. They just talked and talked and talked, apparently to no purpose. They made no decisions. There was no leader. And everybody could participate. There may have been wise men or wise women who were listened to a bit more – the older ones – but everybody could talk. The meeting went on, until it finally seemed to stop for no reason at all and the group dispersed. Yet after that, everybody seemed to know what to do, because they understood each other so well. Then they could get together in smaller groups and do something or decide things." (Bohm 2004: 18/19) Een verdere doorwerking op het werk van Bohm vinden we in het werk van Isaacs. In *Dialogue and the Art of Thinking Together* introduceert hij het idee van de *generative dialogue*. "Generative dialogue emerged as people let go of their positions and views. They find themselves attending simply to the flow of conversation (...)" (Isaacs 1999: 40/41).

¹⁰⁰ Lotte van den Berg brengt de Maoridialoog in verband met het werk van de Belgische politicologe Chantal Mouffe. vgl. Mouffe, C. (1993). *The Return of the Political*. Londen/New York: Verso.

¹⁰¹ MacIntyre verwijst hier naar Aristoteles en Sophocles over de functie van het tragische. Ik heb daar de zienswijze van Gadamer naast gezet. Het muzische gaat het tragische dus niet uit de weg. Meer over de erkenning van het tragische is te vinden in: Mul, J. de (2006) *De domesticatie van het noodlot. De wedergeboorte van de tragedie uit de geest van de technologie*, Kampen: Klement/Pelckmans.

¹⁰² Meer over rituelen op het werk is te vinden in *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation* (2012) van Richard Sennett en

in *Het schone. Kunst als spel, symbol & feest* van Gadamer (2013).

¹⁰³ Dat daarmee ook een andere wereld wordt geopend beschrijft Martinus Nijhoff in het prachtige verhaal *De pen op papier* (1994) waarin hij al schrijvend een dialoog aangaat met de rattenvanger van Hamelen.

¹⁰⁴ Deze kwaliteit komt goed van pas in de toenemende complexiteit van de samenleving die door Hans Boutellier een improvisatiemaatschappij wordt genoemd. Vgl. Boutellier (2011) *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*.

¹⁰⁵ Een perspectief op de eigenheid van het muzische denken is te vinden in Hoogenhuyze, M. van, (2007) *Het muzische denken*, Den Haag: Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten.

¹⁰⁶ Het punt waarop je de gewone talige reflectie opschort om ook andere vormen van betekenisgeving en ervaringen te verkennen kan goed in verband gebracht worden met *presencing* in theory U van Otto Scharmer. Vgl. Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski & B.S. Flower (2005) *Presence. Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*, Londen: NB Publishing.

¹⁰⁷ Meer over lichamelijkheid en de fysieke dimensie van waarne-
ming is te vinden in *In Levende lijven* van Tonja van den Ende en *Fenomenologie van de waarneming* van Maurice Merleau Ponty. Vgl. Ende, T. van den (1999) *In levende lijven. Identiteit, lichamelijkheid en verschil in het werk van Luce Irigaray*, Leende: Uitgeverij DAMON; Merleau-Ponty, M. (1977) *Voorwoord tot de fenomenologie van de waarneming*, Baarn: Het Wereldvenster.

¹⁰⁸ Een fundamentele uitwerking van co-creatie in organisaties is te vinden in het belangrijke en inspirerende werk van André Wierdsma. Vgl. Wierdsma, A. (2005) *Co-creatie van verandering*, Delft: Eburon.

¹⁰⁹ Ik ontmoet hem in het kader van de onderzoeksgroep *Unpacking Performativity* van het lectoraat theorie in de kunsten van Hogeschool voor de Kunsten ArtEZ met Gaby Allard en Peter Sonderren. Over *Urban Dance* als leerperspectief schrijf ik het artikel *Educating Circles* (2015) in de bundel *Unpacking Performativity*, Arnhem, ArtEZ Press.

Bibliografie

- Achterhuis, H. (2012) *De utopie van de vrije markt*, Rotterdam: Lemniscaat
- Adorno, T. W. (1992) *Filosofie van de nieuwe Muziek*, Nijmegen: SUN
- Andriessen, D. & R. Tissen (2001) *De verborgen waarde van kennis. Een methode voor waardebeoordeling van kennis in ondernemingen*, Amsterdam: Pearson Education
- Andriessen, D. & J. van Aken (2012) *Het handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*, Amsterdam: Boom Lemma
- Ankersmit, F. (2007) *De Sublieme historische ervaring*, Groningen: Historische Uitgeverij
- Arendt, H. (1999) *Politiek in donkere tijden, essays over vrijheid en vriendschap*, Amsterdam: Boom
- Arendt, H. (2005) *Vita Activa. De mens: bestaan en bestemming*, Amsterdam: Boom
- Argyris, C. (2005) *Actionable Knowledge*, in: Tsoukas, H & C. Knudsen (ed.) (2005) *The Oxford Handbook of Organization Theory, meta-theoretical perspectives*, Oxford/New York: Oxford University Press
- Aristoteles (2004) *Retorica*. Vertaald, ingeleid en van aantekeningen voorzien door Marc Huys. Groningen: Historische Uitgeverij
- Armstrong, K. (2005) *A Short History of Myth*, Edinburg/New York: Canongate
- Armstrong, K. (2011) *Compassie*, Amsterdam: de Bezige Bij
- Aurelius, M. (2005) *Overpeinzingen*, Deventer: Ankh Hermes
- Bakhtin, M.M. (1984) *Rabelais and His World*, Bloomington: Indiana University Press
- Bakhtin, M.M. (1981) *The Dialogic Imagination*, Austin: University of Texas Press
- Bakhtin, M. M. (1984) *Problems of Dostoevsky's Poetics*, Minneapolis: University of Minnesota Press
- Bauman, Z. (2000) *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press
- Bauman, Z. (2003) *Liquid Love*, Cambridge: Polity Press
- Bauman, Z. (2005) *Liquid Life*, Cambridge: Polity Press
- Bauman, Z. (2009) *Does ethics have a chance in a world of consumers?*, Harvard: Harvard University Press
- Baumeister, T. (1999) *Filosofie en de kunsten, van Plato tot Beuys*. Budel: Damon
- Berger, H. (2003) *Metafysica, een dwarse geschiedenis*, Budel: Damon
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1991) *The social construction of reality, a treatise in the sociology of knowledge*, Londen: Penguin Books Ltd.
- Bergson, H. (1989) *Inleiding tot de metafysica*, Amsterdam: Boom
- Berliner, P.F. (1994) *Thinking in Jazz. The infinite art of improvisation*, Londen/Chicago: The University of Chicago Press
- Bieri, P. (2005) *Wie wäre es, gebildet zu sein?* Festrede von Prof. Dr. Peter Bieri. Paedagogische Hochschule Bern; http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/downloads_internet/publikationen/Birie_Gebildet_sein.pdf
- Bieri, P. (2011) *Het handwerk van de vrijheid, over de ontdekking van de eigen wil*, Amsterdam: Wereldbibliotheek
- Bieri, P. (2015) *Een Manier van leven, over de vele vormen van menselijke waardigheid*, Amsterdam: Wereldbibliotheek
- Biesta, G. (2012) *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*, Den Haag: Boom Lemma
- Blumer, H. (1986) *Social Interactionism*, Berkeley: University of California Press
- Boer, T. de (et al.) (1988) *Hermeneutiek. Filosofische grondslagen van mens- en cultuurwe-*

- tenschappen, Meppel/Amsterdam: Boom
- Boer, T. de (1996) *Langs de gewesten van het zijn, Spiritualiteit van de woestijn en andere opstellen*, Zoetermeer: Meinema
- Boer, T. de (1997) *Pleidooi voor Interpretatie*, Amsterdam: Boom
- Bohm, D. (2004) *On Dialogue*, Londen/New York: Routledge
- Bohm, D. (2010a) *On creativity*, Londen/New York: Routledge
- Bohm, D. (2010b) *Wholeness and the implicate order*, Londen/New York: Routledge
- Boutellier, H. (2011) *De improvisatiemaatschappij. Over de Sociale ordening van een onbegrensde wereld*, Den Haag: Boom Lemma
- Braembussche, A.A. van den (2006) *Denken over Kunst*, Bussum: Coutinho
- Brink, G. van den, Jansen, T. & D. Pessers (red.) (2006) *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam: Boom
- Brown, R.H. (1989) *A Poetic for Sociology, Toward a Logic of Discovery for the Human Sciences*, Chicago/Londen: Chicago University Press
- Bruner, J. (1962) *On Knowing, Essays for the Left Hand*, Harvard: Harvard College Press
- Bruner, J. (1990) *Acts Of Meaning*, Londen/Cambridge: Harvard University Press
- Buber, M. (2007) *Dialogisch Leven*, Utrecht: Bijleveld
- Buber, M. (2010) *Ik en Jij*, Utrecht: Bijleveld
- Buber, M. (2012) *De weg van de mens*, Cothen: Uitgeverij Juwelenschip
- Burger, Y., Caluwé, L. de & P. Jansen (2010) *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*, Deventer: Kluwer
- Cage, J. (1973) *Silence. Lectures and Writings*, Middletown: Wesleyan University Press
- Caillou, R. (2003) *The edge of surrealism. A Roger Caillou reader*, Durham/Londen: Duke University Press
- Calvino, I. (1981) *De onzichtbare steden*, Amsterdam: Atlas
- Calvino, I. (1985) *Palomar*, Amsterdam: Bert Bakker
- Calvino, I. (1991) *Zes Memo's voor het volgende Millennium*, Amsterdam: Bert Bakker
- Calvino, I. (2003) *Waarom zou je de klassieken lezen*, Amsterdam: Atlas
- Chia, R. (2005) *Organization as a Postmodern Science*, in: Tsoukas, H & C. Knudsen (ed.) (2005) *The Oxford Handbook of Organization Theory, meta-theoretical perspectives*, Oxford/New York: Oxford University Press
- Cobussen, M. (2008) *Thresholds. Rethinking spirituality through music*, Hampshire: Ashgate
- Cobussen, M. & R. Welten (1996) *Dionysos danst weer. Essays over hedendaagse muziekbeleving*, Kampen: Kok Agora
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow, the psychology of optimal experience*, New York: Harper & Row
- Csikszentmihalyi, M. (1997) *Creativity. Flow and psychology of discovery and invention*, New York: HarperCollins
- Csikszentmihalyi, M. (2000) *Beyond boredom and Anxiety, experiencing flow in work and play*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Csikszentmihalyi, M. (2003) *Flow, Psychologie van de Optimale Ervaring*, Amsterdam: Boom
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating The Organization, Dramas of Institutional Identity*, Londen: University of Chicago Press
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*, Londen: Sage
- Czarniawska, B. (2005) *The Styles and Stylists of Organization Theory*, in: Tsoukas, H & C. Knudsen (ed.) (2005) *The Oxford Handbook of Organization Theory, meta-theoretical perspectives*, Oxford/New York: Oxford University Press
- Dalen, A. van (2012) *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren*, Den Haag: Boom Lemma
- Dell, C. (2011) *RePlay City. Im[provisation als urbane praxis*. Berlijn: Jovis
- Dewey, J. (2005) *Art As Experience*, New York: Berkeley Publishing Group
- Dijkgraaf, R. (2012) *Het nut van nutteloos werk*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker
- Dimon jr., T. (2003) *The element of skill. A conscious approach to learning*, Berkeley: North Atlantic Books
- Dohmen, J. (2008) *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*, Amsterdam: AMBO
- Dros, I. (1996) *De Huiveringwekkende mythe van Perseus*, Amsterdam: Querido
- Dutton, D. (2009) *The Art instinct. Zit kunst in onze genen?*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam
- Eco, U. (1989) *The Open Work*, Cambridge: Harvard College Press
- Eco, U. (2008) *De Geschiedenis van de schoonheid*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker
- Egmond, K. van (2011) *Een vorm van beschaving*, Zeist: Christoffor Uitgeverij
- Elliot, D. J. (1995) *Music Matters. A new philosophy of Music Education*, New York: Oxford University Press
- Ende, T. van den (1999) *In levende lijven. Identiteit, lichamelijkeid en verschil in het werk van Luce Irigaray*, Leende: Uitgeverij DAMON
- Es, R. van (red.) (2008) *Veranderen van organisatiecultuur. Veelvoudigheid in denken en doen*. Amstelveen: Lente Publishers
- Es, R. van, Boonstra, J. & H. Tours (red.) *Cultuurverandering: mythe en realiteit. Praktijken, verhalen en reflecties*, Deventer: Kluwer.
- Evers, J., Jansma, M., Mak, P. & B. de Vries (1995) *Muziekpsychologie*, Assen: van Gorcum
- Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.) (2013) *Praktijken van normatieve professionalisering*, Amsterdam: SWP
- Földényi, L. (2005) *Muzen en Titanen*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas
- Fresco, M.F. (1988) *Filosofie en Kunst*, Assen/Maastricht: van Gorcum
- Gabriel, Y. (2000) *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford: Oxford University Press
- Gadamer, H.G. (1983) *Reason in the age of science*, Londen/Cambridge: MIT press
- Gadamer, H.G. (2006) *Truth and Method*, London: Continuum
- Gadamer, H. G. (2013) *Het schone. Kunst als spel, symbool & feest*, Amsterdam: Boom
- Gadamer, H. G. (2014) *Waarheid en methode. Hooflijnen van een filosofische hermeneutiek*, Nijmegen: Vantilt
- Gadamer, H.G. (1986) *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, Tübingen: Mohr
- Garfinkel, H. (1984) *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge: Polity Press
- Gaunt, H. and Westerlund, H. (2012) *Collaborative learning in Higher Music Education: What, Why and How?*, Abingdon: Ashgate
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford: Stanford University Press
- Glaudemans, M. (2015) *Is er ruimte in de gevestigde orde? Essay over het individuele in organisatie, management en bestuur*, Utrecht: Uitgeverij IJzer
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday Anchor Books
- Goffman, E. (1967) *Interaction ritual. Essays on face-to-face behavior*, New York: Pan-

- theon Books
- Goffman, E. (1986) *Frame Analysis. An essay on the organization of experience*, Boston: Northeastern University Press
- Goldschmidt, T. (2008) *Doen Alsof Je Doet Alsof. Huizinga lezing 2007*, Amsterdam: Prometheus
- Goodman, N. (1976) *Languages of Art, an approach to a theory of symbols*, Indianapolis/Cambridge: Hackett Publishing
- Guillet de Monthoux, P. (2004) *The art firm. Aesthetic management and metaphysical marketing*, Stanford: Stanford Business Books
- Haan, E. de (2001) *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*, Assen: Koninklijke van Gorcum
- Habermas, J. (1986) *The theory of communicative action*, Cambridge: Polity Press
- Hatch, M.J. & Yanow, D. (2005) *Organization Theory as Interpretive Science*, in: Tsoukas, H & C. Knudsen (ed.) (2005) *The Oxford Handbook of Organization Theory, meta-theoretical perspectives*, Oxford/New York: Oxford University Press
- Heering, G. J. (1948) *Johan Huizinga's religieuze gedachten, als achtergrond van zijn werk*, Lochem: de Tijdstroom
- Heijerman, E. & A. van der Schoot (red.) (2005) *Welke taal spreekt de muziek. Muziek filosofische beschouwingen*, Budel: Damon
- Heikinheimo, T. (2006) *Intensity of Interaction in Instrumental Music Lessons*, Kajaani: Studia Musica
- Hermans, H.J.M & E. Hermans – Jansen (1995) *Self Narratives. The construction of meaning in psychotherapy*, New York: The Guilford Press
- Hoefman, H.J & L. Schuijt (2008) *Het mysterie van creativiteit. Scheppingskracht ont sluiten binnen organisaties*. Rotterdam: ASOKA
- Hoogendoorn, B., Vos, M. & E. Crijns (red.) (2008) *Schitterend organiseren. Creëren van vonken in mensen en organisaties*, Den Haag: Sdu
- Hoogenhuyze, M. van, (2007) *Het muzische denken*, Den Haag: Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten
- Hoogeveen, K. (red.) (2013) *Creativiteit is hard werken. Vier jaar onderzoek van het lectoraat Kunsteducatie HKU*, Bunnik: Libertas
- Houten, D. van (1999) *De Standaardmens voor bij. Over zorg, verzorgingsstaat en burgerschap*. Maarssen: Elsevier/ de Tijdstroom
- Huizinga, J. (1938) *Homo Ludens, Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*, Haarlem: Tjeenk Willink & Zoon
- Hundman, R. (2010) *Weerbarstig veranderen. Paradox van vrijheid*. Delft: Eburon
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York: Doubleday
- Jacobs, D. & H. Snijders (2008) *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*, Assen: Van Gorcum
- Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer (red.) (2008) *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, Amsterdam: SWP
- James, W. (1995) *Pragmatism*, Mineola: Dover Publications inc.
- Kessels, J. (1999) *Socrates op de Markt, filosofie in bedrijf*, Amsterdam: Boom
- Kessels, J. (2006) *Het Poëtisch Argument. Socratische gesprekken over het goede leven*, Amsterdam: Boom
- Kessels, J., Boers, E. & P. Mostert (2003) *Vrije Ruimte, filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom
- Kessels, J., Boers, E. & P. Mostert (2008) *Vrije Ruimte Praktijkboek, filosoferen in organisaties*, Amsterdam: Boom
- Kimmerle, H. & H. Oosterling (eds.) (2000) *Sensus Communis Multi- and intercultural perspective. On the possibility of Common Judgments in Arts and Politics*, Würzburg: Königshausen & Neumann GmbH
- Klamer, A. (2005) *In hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehegen*, Kampen: Uitgeverij Ten Have
- Klamer, A. (2007) *Speaking of Economics. How to get in the conversation*. Londen/New York: Routledge
- Klamer, A. & C. Langeveld (2011) *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, Hilversum: Stichting Cultuur en Economie.
- Koenen, E. (2007) *De Kunst van leiderschap in tijden van verandering. Een managementprentenboek*, Soest: Uitgeverij Nelissen
- Korthals, M. & H. Kunneman (red.) (1992) *Het communicatieve paradigma. Mogelijkheden en beperkingen van Habermas' theorie van het communicatieve handelen*, Meppe/Amsterdam: Boom
- Kunneman, H. (1983) *Habermas' Theorie van het communicatieve handelen. Een Samenvatting*, Amsterdam: Boom
- Kunneman, H. (1986) *De waarheidstrechter. Een communicatietheoretisch perspectief op wetenschap en samenleving*, Amsterdam/Meppel: Boom
- Kunneman, H. (1998) *Post-moderne Moraliteit*, Amsterdam: Boom
- Kunneman, H. (2009) *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*, Amsterdam: SWP
- Kunneman, H. (2013) *Kleine waarden en grote waarden – Normatieve professionalisering als politiek perspectief*, Amsterdam: SWP
- Kunneman, H. & Th. C. W. Oudemans (red.) (1992) *Filosofie aan de grens*, Assen/Maastricht: van Gorcum
- Lakoff, G. & Johnson (1999) *Philosophy in the Flesh. The embodied mind and its challenge to western thought*, New York: Basic Books
- Lakoff, G. & M. Johnson (2003) *Metaphors we live by*, Chicago/Londen: The University of Chicago Press
- Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Brussel: Nelson Parker
- Leezenberg, M. (2006) *De Vloek van Oedipus. Taal, democratie en geweld in de Griekse Tragedie*, Amsterdam: van Gennep
- Leezenberg, M. & G. de Vries (2006) *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- Lemaire, T. (1976) *Over de Waarde van kulturen. Tussen europacentrisme en relativisme*, Baarn: Ambo
- Lester, R.K. & M.J. Piore, (2006) *Innovation, The Missing Dimension*, Londen/Cambridge: Harvard University Press
- Loo, H. van der & W. Reijen (2001) *Paradoxen van modernisering, een sociaal wetenschappelijke benadering*, Bussum: Coutinho
- Loyola, I. van (2010) *Geestelijke oefeningen*, Averbode: Uitgeverij Altiora Averbode
- Maas, W. & E. Maas (2000) *'Amandelmelk', de twee oorlogsbrieven van Walter en Ernst Maas*, Amsterdam: de Appelbloesem Pers
- MacIntyre, A. (1984) *After Virtue*, Indiana: University of Notre Dame
- Maslow, A. H. (1971) *Psychologie van het menselijk zijn*, Rotterdam: Lemniscaat
- McCloskey, D. N. (2006) *The Bourgeois Virtues: ethics for an age of commerce*, Londen/Chicago: The University of Chicago Press
- McKeon, R. (ed.) (1941) *The basic Works of Aristotle*, New York: Random House
- Mead, G. H. (1967) *Mind Self & Society from the standpoint of a social behaviorist*,

- Londen/Chicago: The University of Chicago Press
- Mendelsohn, J. (1979) 'The Habermas-Gadamer Debate', in: *New German Critique*, 18: pp. 44-73
- Merleau-Ponty, M. (1977) *Voorwoord tot de fenomenologie van de waarneming*, Baarn: Het Wereldvenster
- Moor, M. (2012) *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Utrecht: Uitgeverij IJzer
- Morgan, G. (1992) *Beelden van Organisatie*, Schiedam: Scriptum
- Morris, P. (ed) (1994) *The Bakhtin Reader: Selected Writings of Bakhtin, Medvedev, Voloshinov*, New York: Oxford university Press
- Mul, J. de (1991) *Het romantische verlangen in (post)moderne kunst en filosofie*, Kampen: Kok Agora
- Mul, J. de (2006) *De domesticatie van het noodlot. De wedergeboorte van de tragedie uit de geest van de technologie*, Kampen: Klement/Pelckmans.
- Murray, P. & P. Wilson (ed) (2004) *Music and the Muses, The culture of Mousike in the Classical Athenian City*, New York: Oxford University Press
- Nachmanovitch, S. (1990) *Free Play, improvisation in life and art*, New York: Penguin Putnam Inc.
- Nichol, L. (ed.) (2010) *The essential David Bohm*, Londen/New York: Routledge
- Nijhoff, M. (1994) *De pen op papier*, Amsterdam: Prometheus/Bert Bakker
- Nussbaum, M. (1986) *The fragility of goodness. Luck and ethics in Greek tragedy and philosophy*, Londen/New York: Cambridge University Press
- Nussbaum, M. (1999) *Wat liefde weet. Emoties en moreel oordelen*, Amsterdam: Boom
- Nussbaum, M. (2005) *Oplevingen van het denken. Over de menselijke emoties*. Amsterdam: Ambo
- Ovidius, (1999) *Metamorphosen*, Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep
- Peters, P. (1995) *Eeuwige jeugd. Een halve eeuw Gaudeamus*, Amsterdam: Donemus
- Pieterse, V. (2011) *From artist-as-leader to leader-as-artist. The Dutch Beat poet and per former Simon Vinkenoog as exemplar of leadership in contemporary organizations*, Baarn: de Weijer Uitgeverij
- Piketty, T. (2014) *Kapitaal in de 21^e eeuw*, Amsterdam: de Bezige Bij
- Plato (1975) *Dialogen*. Vertaald door dr. M. A. Schwartz, Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij het Spectrum
- Plato (1978) *Verzameld werk, deel IV*. Vertaald door Xaveer de Win, Baarn: Ambo
- Plato (1981) *Politeia*. Vertaald door Gerard Koolschijn, Amsterdam: Athenaeum/Polak & van Gennep
- Plato (1988) *Dialogen deel 2*. Vertaald door dr. M. A. Schwartz, Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij het Spectrum
- Plato (2002) *Phaedrus*. A new translation by Robin Waterfield, New York: Oxford University Press
- Poirié, F. & P. Nemo (2006) *Emmanuel Levinas aan het woord, 11 gesprekken*, Kampen: Uitgeverij ten Have
- Polet, S. (1996) *De Creatieve Factor. Kleine kritiek der creatieve (on)rede*, Amsterdam: Wereldbibliotheek
- Polifonia Research Working Group (2010) *Researching Conservatoires. Enquiry, innovation and the development of artistic practice in higher music education*, Amsterdam: Drukkerij Terts
- Polkinghorne, D.E. (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany: State University of New York Press
- Projectorganisatie Kunstvakonderwijs (1999) *Beroep? Kunstenaar! Voorstellen voor inhouden organisatie van het kunstvakonderwijs in Nederland*, Rapport Ministerie OC&W
- Rawls, J. (2006) *Een theorie van rechtvaardigheid*, Rotterdam: Lemniscaat
- Renshaw, P. (2003) *Connecting Conversations: The Changing Voice of the Artist*, Barcelona: ELIA
- Renshaw, P. (2010) *Engaged Passions, Searches for Quality in Community Contexts*, Delft: Eburon
- Ricoeur, P. (1970) *Wegen van de filosofie. Structuralisme, psychoanalyse, hermeneutiek*, Bilthoven: Ambo
- Ricoeur, P. (1995) *Het probleem van de grondslagen van de moraal*, Kampen: Kok Agora
- Riemen, R. (2009) *Adel van de geest, een vergeten ideaal*, Amsterdam/Antwerpen: Atlas
- Rikandi, I. (ed.) (2010) *Mapping the common ground. Philosophical perspectives on Finnish music education*. Helsinki: BTJ Finland Oy
- Ronde, M. de (2015) *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*, Delft: Eburon
- Rorty, R. (1992) *Contingentie, Ironie & Solidariteit*, Kampen: Kok Agora
- Rorty, R. (2009) *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton/Oxford: Princeton University Press
- Rosmalen, B. van (2007) *Artistry and artistic reflection*, Den Haag: Koninklijk conservatorium Den Haag
- Rosmalen, B. van (2010) 'Verbindende gesprekken, de citaatprocedure', *Management & Organisatie*, 4. P. 83-95
- Rosmalen, B. van (2013) 'Het gesprek als theater. Een muzisch perspectief op begeleidingskunde' *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, 3:4. P. 2-9.
- Ruijters, M.C.P. (2006) *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*, Deventer: Kluwer
- Ruijters, M.C.P. (2011) *In bloei trekken... leren ontwikkelen van mens en organisatie*, Apeldoorn: STOAS Hogeschool
- Ruijters, M.C.P. Braak, E. van de & T. van Oeffelt (2013) *Topclass. Professionele identiteit als weg naar excellentie*, Wageningen: STOAS Hogeschool
- Ruijters, M.C.P. (2015) *Snoeien doet bloeien*. Wageningen: STOAS Hogeschool
- Ruijters, M.C.P. (red.) en collega's (2015) *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*, Deventer: Vakmedianet
- Sacks, J. (2005) *To Heal a Fractured World. The Ethics of Responsibility*, London/New York: Continuum
- Sacks, O. (1995) *Een antropoloog op Mars. Zeven paradoxale verhalen*. Amsterdam: Meulenhoff
- Sacks, O. (2007) *Musicofilia, verhalen over muziek en het brein*, Amsterdam: Meulenhoff
- Safranski, R. (1998) *Het kwaad. Het drama van de vrijheid*, Amsterdam: Atlas
- Safranski, R. (2000) *Nietzsche. Een biografie van zijn denken*, Amsterdam: Atlas
- Sandel, M. J. (1998) *Liberalism and the limits of justice*, Cambridge: Cambridge University Press
- Schat, P. (1999) *Het componeren van de hemel*, Amsterdam: Donemus
- Scherer, A.G. (2005) *Modes of Explanation in Organization Theory*, in: Tsoukas, H & C. Knudsen (ed.) (2005) *The Oxford Handbook of Organization Theory, meta-theoretical perspectives*, Oxford/New York: Oxford University Press

there is the argument of the French economist Thomas Piketty in his recent book *Kapitaal in de 21^{ste} eeuw* (2014) in which he shows that return on capital exceeds economic growth. As a result the rich get richer and more powerful, leading to progressive inequality.

From the heretofore mentioned analyses the picture arises of individuals who are detached from common connections and need to distinguish themselves individually by excelling, competing, having *unique selling points*, reaching for higher targets, being calculating citizens, being consumers. In short: by merely living from oneself and for oneself. The end of this 'each for oneself' matter is that it is done with the togetherness, that it lacks mutual involvement, values, dignity and value holding connections in communal settings. MacIntyre summarises this pessimism about shared values and involvement in the iconic sentence: "*morality today is in a grave state of disorder*" (MacIntyre 1984: 256).

Is there room to pose something opposite to this pessimistic view from professional acting? From a background as a violoncellist and theatre director I am working on the concept of Artistic Professional Development in a professional practice as a management consultant and trainer. In this habitus I meet, straight across disciplines and professions, many professionals who do not unquestioningly acquiesce in the developments on which MacIntyre bases his dreary image of time, but offer another perspective as opposed to it. With them I work from an artistic perspective on the space to reinforce signification and meaningfulness and on mutual connections across disciplines in order to contribute to *public value*, departing from the values of the human dimension.

How does the room for counterforce which I see and seek to enhance in my practice, relate to the cultural-philosophical analysis of moral disorder of which the work of MacIntyre is an exponent? In this book I explore whether an artistic perspective on professional acting can make visible the room for counterforce in organisations on a conceptual level. Which brings me to my first question.

1. *Is it possible to make space for professional counterforce in organisations visible by making the artistic first step in the work of MacIntyre explicit and reinforce it?* I answer this question in the first part of my research by literature based on cultural-philosophical texts of Gadamer (2014), Sennett (2008) and organisation theoretical texts by Weick (1995). I illuminate in their work every artistic first step, related to the work of MacIntyre (1984). De myth of the muses

who hymn the heroics of the Gods is my guidance herein. Aided by the four building blocks *narrate, play, create* and *share* I outline an artistic perspective at professional acting that offers an outlook on the shaping of counterforce.

2. *How may the artistic perspective at professional acting contribute to the shaping of counterforce in daily practice?* Characteristic for artistic activity is that it manifests itself as public performance. In answering the second question I elaborate the notion of 'performance' by performing a few designs and realisations of artistic professional development from my own practice, provided with reflections. I conclude the reciprocation by giving a few instructions meant as help in designing artistic workflows and encouraging artistic competences in professional acting.

Contents:

Tegenkracht / Counterforce

Reis / Journey

Vertellen / Narrate

Spelen / Play

Maken / Create

Delen / Share

De opvoering / The performance

Het gesprek als theater / The conversation as theatre

Aanwijzingen / Designations

Dankwoord

Ten slotte wil ik mijn grote dankbaarheid uitspreken aan al die mensen die mij op mijn queeste naar het muzische hebben bijgestaan. Zij lieten mij delen in hun inspiratie, zij gaven mij kansen, brachten mij in contact met anderen, bevroegen mij kritisch en steunden mij waar mogelijk. In hoofdstuk twee van dit boek staan de belangrijkste verhalen, gebeurtenissen en ontmoetingen met sleutelfiguren tijdens mijn reis opgetekend. Ik kom er hier nog één keer op terug om mijzelf en de lezer eraan te herinneren waar het allemaal uit voortgekomen is. Veel dank ben ik verschuldigd aan Walter Maas en het later naar hem vernoemde Walter Maas Huis en alle bestuurders die daar, in verschillende tijdvakken, mijn sparringpartner wilden zijn: Rob du Bois, Paul Noorman, Sybren Piersma, Klaas van Egmond, Hans Zwarts en John Elffers. Ik dank hen en met hen de andere bestuursleden en adviseurs. Mijn ontdekkingsstocht naar de werking van het muzische is nauw verweven met het zestien jaar lang runnen, in voor- en tegenspoed, van dit voormalige componistenhuis dat we aanvankelijk 'een innovatieve buitenplaats voor kunst en samenleving' noemden. Een unieke plek waar eindeloos veel ontmoetingen en verkenningen konden plaatsvinden door de steun van de rijksoverheid, de provincie Utrecht, de gemeente de Bilt en vele grote en kleine fondsen waaronder het VSB-fonds en het Fonds Podiumkunsten. Dank gaat ook uit naar de organisaties die als opdrachtgevers en partners hebben meegewerkt aan het ontwikkelen van het concept van de Connecting Conversations: De Nederlandsche Bank, PricewaterhouseCoopers, NS-opleidingen, Twynstra Gudde, adviesbureau AEF, Stichting Kennisland, PGGM, Amsterdam Bright City, het Holland Festival, de Vrede van Utrecht, het landelijk Forum voor Lectoren, Gemeente Apeldoorn, advocatenkantoor CMS, Radio Kootwijk-Staatsbosbeheer, de Rijksprojectacademie van Rijkswaterstaat, Hogeschool voor de kunsten ArtEZ en Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.

Een belangrijke tweede lijn in mijn queeste is die van het Kunstvakonderwijs. Mijn dank gaat uit naar Stevijn van Heusden die eind jaren '90 vroeg of ik adviseur van de Projectorganisatie voor het Kunstvakonderwijs wilde worden (POKON). Daar, in een fascinerend en meeslepend adviesproces, ontstonden vooral in gesprek met Peter Renshaw, aan wie ik veel dank verschuldigd ben, de belangrijkste ideeën voor dit boek. Frans de Rooter speelde een centrale rol in de kansen die ik kreeg in zowel het Walter Maas Huis als, later, het Kunstvakonderwijs. Ik ben hem en het Koninklijk Conservatorium zeer dankbaar voor de ruimte die ik kreeg om van 2007-2011 leiding te geven aan het lectoraat docent van de 21^e eeuw. Daar is de basis gelegd voor het concept *Muzische Pro-*

fessionalisering en één van de sleutelprojecten voor het onderzoek: een internationaal netwerk van conservatoria dat vanuit makersperspectief werkt aan teacher-development, het *Innovative Conservatoire*.

Het derde woord van dank gaat uit naar de Academia Vitae in Deventer en haar initiatiefnemer Arjo Klamer. Zijn uitnodiging om in die universiteit voor het leven de kunst in te brengen in relatie tot de filosofische bronnen van waaruit wij werkten, heeft een beslissende impuls gegeven aan de aard van de uitwerking van mijn proefschrift.

Veel dank gaat ook uit naar Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) en de Baak, centrum voor leiderschap en ondernemerschap. Vanaf juni 2014 is het mij vergund om als lector richting te geven aan het lectoraat Kunst en Professionalisering waarin het onderzoeksprogramma *Muzische Professionalisering* centraal staat. HKU en de Baak zijn in dit lectoraat een meerjarige samenwerking aangegaan dat gericht is op professionalisering van docenten en opleiders vanuit een muzisch perspectief. Dankbaar ben ik Harry Starren. Hij heeft mijn verbinding met de Baak mogelijk gemaakt. Dank gaat vervolgens uit naar Jules van den Vijver en Desirée Majoor van HKU en Arko van Brakel en Martin Metselaar van de Baak voor hun vertrouwen en durf om een gezamenlijk lectoraat te beginnen. Er is een plaats ontstaan waar het onderzoek naar *Muzische Professionalisering* kan landen en kan worden voortgezet.

Dat het proefschrift er echt gekomen is, is in hoge mate te danken aan mijn beide promotoren Harry Kunneman en Ruud Kaulingfreks en hun professionele huis, de Universiteit voor Humanistiek. Niet aflatende aandacht en tegenspel heb ik in een lange, lange reeks prachtige gesprekken van deze twee steunpilaren gekregen. Samen hebben we de vele wegen en zijwegen bewandeld, verkend en na kritische doorlichting de duurzaam blijvende inzichten aan de definitieve routekaart toegevoegd. Van euforie tot wanhoop, we deelden het hele spectrum van lief en leed en gingen onverdroten voort.

Ten slotte. De bron van mijn professionele handelen is, sinds ik mij kan heugen, gelegen in de improviserende ontmoeting met de ander: om ons tijdens die ontmoeting te verliezen in het spel en van daaruit weer terug te keren bij ons zelf. Telkens opnieuw. Dit boek wil ook een lofzang op die ontmoeting zijn. Of het nu in het spel van de muziek en het theater is, in het samenspel tijdens het werken met een groep, in het kritisch meelesen met dit boek in wording of in de liefdevolle ondersteuning van familie en vrienden, telkens draait het om de verbinding in die ontmoeting. Het is teveel om iedereen met wie ik intens gewerkt heb hier te noemen. Musici en theatermakers, leermeesters wier pad ik volgde, trainers die *critical friends* werden, scherpzinnige tegenlezers, in mijn dank voor het mede mogelijk maken van dit boek komen ze samen. Tristan Keuris, Martijn Padding, Hans Dagelet, Chaim Levano, Gerard Wijers, Bert

Mulder, Marjolein van Ruiten, Saar Frieling, Helena Gaunt, Barbara Philipp, Esther Apituley, Mieke Moor, Manon Ruijters, Hans Vermaak, Godfried IJsseling, Annelies Hoogcarspel, Michiel Res, Gaby Allard, Niels Robitzky, Thera Jonker, Jos Schillings, Daan Andriessen, Ronald Ullrich, Teresa van Twuijver, Aad Spee, Peter Rombouts, Hanke Drop, Carolien Oostveen, Marlies Dorigo, Willem Desmense, Anouk Saleming, Nirav Christoph: dank jullie wel.

Het laatste woord gaat naar mijn naaste vrienden, familie en dierbaren. Van mijn grootmoeder Greta Uitterdijk kreeg ik de liefde voor het magische en exotische. Zij is nooit ver weg. Een oud herbarium dat ze als jong meisje maakte reist vaak met mij mee. Van mijn vader Henk van Rosmalen leerde ik om zoon te zijn. Van hem komt ook het muzische vermogen om te jubelen en het gevoel voor ritueel en vorm. Van mijn moeder Claertje Paes kreeg ik toegang tot de muziek. Maar ook tot allerlei andere vormen van maken zoals tekenen, knutselen, werkstukken maken en feestjes vieren. Mijn zussen Joeske van Rosmalen en Floor Hennekes waren en zijn er altijd. Zij hebben deel aan mij. Muzische zussen zijn het, ieder op een eigen manier, vanaf dat we als kleine kinderen in optocht de trap afkwamen om voor de gasten op te treden. Van mijn naaste vrienden noem ik Jandirk Hoekstra, David Bentz van den Berg, Eric Fennis, Guido Knevel, Liselotte Schut, Leo en Toos Bedaux en Elisabeth Bogaard. Door hen word ik ten volle gekend en gezien in wat vriendschap ten diepste is, de simpele vreugde van het samenzijn, het leven vieren en delen zonder direct doel of nut, onvoorwaardelijk en met overgave. En dan de ontmoeting met mijn lief Helene Wüst waar ik tot op de dag van vandaag door groei. Vanuit die bron van liefde heeft mijn leven vorm gekregen en ben ik geworden die ik ben. Er gaat een immer krachtige scheppende impuls uit van ons samenzijn. Niet in de laatste plaats doordat we drie zoons kregen, inmiddels prachtige mannen met baarden: Nicolai, Marius en Gabriël. Van hen leer ik wat het is om vader te zijn. De vele gesprekken met hen over wat het leven is, wie wij zijn, waartoe wij er zijn en hoe we er kunnen zijn zijn mij dierbaar, vormen mij op mijn beurt en klinken rechtstreeks door in dit boek dat nu de wereld in gaat.