

# Leven in organisaties: een kunst!

## Deel 3: Zelfwording tussen de bedrijven door

dr. René Brohm en dr. Heidi Muijen

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

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

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

### Inleiding

Zoals Nietzsche visionair formuleerde leven we in een tijdperk 'voorbij goed en kwaad': we hebben onze waarden opnieuw uit te vinden en te herijken. Waar Nietzsche's levenskunst vooral individualistisch insteekt, stellen wij hier nadrukkelijk de vraag: hoe zouden we in onze post-moderne tijd het gefragmenteerde zelf *in de context van een gemeenschap*, zoals in organisaties, kunnen vormgeven? Hoe kunnen we de diversiteit aan rollen en identiteiten, onze participaties aan groepen met veelal botsende waarden en levenspraktijken, met elkaar in verbinding brengen?

In de twee voorgaande artikelen hebben we de moderniteit tegenover de postmoderne conditie

geschetst als twee fundamenteel verschillende ziens- en zijnswijzen. In het eerste artikel hebben we de moderniteit gekarakteriseerd in termen van rationalisering, instrumentalisering en individualisering. Rationalisering in organisaties houdt in dat het ontwerpen en beheersen van systemen op basis van algemene principes boven pragmatische kennis over specifieke situaties wordt gesteld. Met instrumentalisering bedoelen we dat sociale relaties, menselijke kennis en arbeid, grondstoffen en milieu als middelen of *instrumenten* worden ingezet om een organisatiedoel te bereiken. De instrumentele benadering van organiseren vooronderstelt een (neo-)liberalistische mensvisie die maatschappelijke vraagstukken opvat vanuit het

Brohm, R., & Muijen, H. (2010). Leven in organisaties: een kunst! Deel 3: Zelfwording tussen de bedrijven door *Filosofie*, 20(3), 50-55.

sociaal-contractdenken. Werknemers zijn individuen, die volgens deze benadering vrijwillig instemmen met bepaalde regels en taken in ruil voor loon.

In ons tweede artikel hebben we een filosofische doordenking van *nabijheid(1)* als alternatief voorgesteld om participatie in organisaties vorm te geven. In tegenstelling tot wat er in de organisatiewetenschappen gangbaar is, krijgt zo niet de actor (individu of systeem) het primaat noch de relatie of 'het gezamenlijke', zoals in organisatieliteratuur die beïnvloed is door het communitarisme.(2) De nadruk op nabijheid schept ruimte om 'het andere' toe te laten, te laten bestaan, in plaats van het toe te eigenen in de context van bestaande relaties; onder controle te stellen van sociale, economische, juridische regels.(3)

In onze bespreking van participatie-vanuit-nabijheid zijn we aan een belangrijk aspect niet toegekomen, dat juist cruciaal is voor het begrijpen van de late moderniteit. We participeren immers niet slechts aan één gemeenschap maar aan verschillende. Levenskunst in organisaties behelst daarom *zelfwording* door verschillende participaties. We beschreven *autonomie* als het omgaan met het spanningsveld tussen nabijheid en geworpen-zijn. Hier verrijken we dit begrip door autonomie op te vatten als mogelijkheid om fragmentatie te begrenzen door de spanning tussen de participaties als bron voor improvisatie en vernieuwing te gebruiken.

## **Pluriformiteit, fragmentatie en vloeibaarheid van het zelf**

Het maatschappelijke leven vraagt van ons een veelvoud aan rollen en identiteiten te combineren. We participeren aan het maatschappelijk middenveld, in het verenigingsleven, met vrijwilligerswerk, zijn lid van allerlei clubs, stichtingen, religieuze groeperingen. Daarnaast is het mogelijk om virtuele rollen en identiteiten te vormen, zoals de "avatars" in games en op internet-fora, websites en andere cyber-communicatie. De rollen in de virtuele wereld zijn op complexe

manieren verweven met je identiteit in de 'echte' wereld: denk bijvoorbeeld aan fysieke ontmoetingen na het chatten op internet, virtuele afspraken met juridische consequenties en economische transacties via internet. We participeren in velerlei gemeenschappen met verschillende identiteiten, waarbij virtuele en fysieke realiteit interfereren. Zo nemen we niet alleen voortdurend verschillende rollen aan, maar *zijn* we pluriform: we zijn kind, ouder, partner, vriend(in), collega, buur, consument, bestuurder, lid, kennis, belanghebbende, ...etc.

Nu is die pluriformiteit wel toegenomen in de late moderniteit, maar ze is niet iets fundamenteel nieuws. Wel nieuw is het gegeven dat een overkoepelend kader is weggefallen. Er zijn geen vanzelfsprekende religieuze en moreel-maatschappelijke overtuigingen om conflicten tussen verschillende participaties af te wegen. Dit is de kern van de postmoderne conditie: de 'grote verhalen' hebben hun zeggingskracht verloren.

Postmoderne fragmentatie leidt niet alleen tot de vraag of een enkelvoudige maatschappelijke rol achterhaald is, maar laat ons de fundamentele filosofische vraag stellen of er wel zoiets als een 'echte' of overkoepelende identiteit bestaat? Bestaat er 'iets', een instantie in ons, het 'zelf' dat onze deelrollen, zelf- en wereldbeelden, taken, rechten, normen, waarden, ambities, emoties en belangen overstijgt?

De ervaring van fragmentatie wordt versterkt doordat onze identiteit vloeibaar wordt. In de afgelopen decennia is het hebben van een vaste baan voor het leven getransformeerd tot *life long learning*; we zijn gericht op presteren en een snelle carrière, wisselingen van baan, functie en arbeidssector, soms in extremo geperfectioneerd tot *jobhoppen*. Dit postmoderne levensgevoel betekent ook een leven in constante onzekerheid door mogelijk baanverlies, gegeven de realiteit van globalisering, outsourcing, voortdurende reorganisaties, fusies, verplaatsing van arbeid naar lage lonen landen. Relaties worden vloeibaar en door de gerichtheid op de korte termijn opportunistisch.(4)

De complexiteit van het postmoderne leven houdt in dat de zelf- en wereldbeelden, identiteiten en rollen onvermijdelijk met elkaar

op gespannen voet komen te staan, zonder dat er een vast en duidelijk kader is hoe de verschillen met elkaar te verzoenen. Wanneer we een eenduidig religieus of moreel kader dat de samenhang aanbrengt, ontberen hoe kunnen we onze diversiteit aan rollen, behoeften en impulsen tegen elkaar afwegen?

Misschien dat dit vacuüm het succes verklaart van de 'softere' managementideologieën. Deze betogen hoe de organisatiecultuur bestuurd kan worden door de werknemer impliciet te managen met verregerende technologieën van het zelf. Individuele toekomstdromen worden gestandaardiseerd in een loopbaanperspectief - de persoonlijke ontwikkelplannen-; levensovertuiging wordt omgebogen naar een organisatie-ethiek -ethics management-; en als het even kan moet ook de ziel spiritueel worden geleid door de CEO als 'hogepriester', -spiritueel leiderschap.(5)

In het licht van deze ontwikkelingen is levenskunst in organisaties uiterst actueel om met verschillende participaties om te kunnen gaan en weerstand te bieden tegen de annexatie van het zelf.

## Het dialogisch zelf

Aan het eind van een artikel dat ingaat op een aantal oorzaken van de fragmentatie van het zelf, haalt Hubert Hermans Montaigne en Seneca aan om aan te geven dat het een hele kunst is om de fragmentering van het zelf beperkt te houden.(6) Fragmentatie betekent niet dat de ervaringen los van elkaar staan. Integendeel de uitkomsten van verschillende wijzen van zijn worden onherroepelijk met elkaar geconfronteerd; echter dat leidt bij gebrek aan inspanning tot paradoxale verhoudingen in het zelf. Als tegenhanger van dit paradoxale en gefragmenteerde zelf spreekt Hermans over de mogelijkheid van een dialogisch zelf, waarin er creatieve verbindingen worden gemaakt tussen de verschillende wijzen van zijn, zonder de verschillen op te heffen.

Een vergelijkbaar geluid komt van Wilhelm Schmid, die het over zelf-bepaling heeft als het nastreven van coherentie van het zelf. Niet als

een eenheid, maar als integriteit: een samenhouden, een verbinden van de verschillende elementen in een midden.(7) In de klassieken over levenskunst lezen we over het belang van reflectie, introspectieve dialoog en meditatie teneinde ons zelf te cultiveren en een daartoe passende structuur in het eigen leven aan te brengen. Meditatie betekende voor de oude Grieken niet zozeer een ontsnapping aan de dagelijkse praktijk van het leven als veeleer een immanente transcendentie, een praktisch georiënteerde contemplatie over hoe het goede leven in te richten (Hadot, 2004). Deze structurering is geen monomane dwang om het leven berekenend en rationalistisch te benaderen. Het kiezen voor je zelf en het streven om van je leven een kunstwerk te maken, is iets heel anders dan een ideologie. Het is het omarmen van het leven zonder daar direct gewin bij te hebben, een levenshouding en praktijk om noch instrumenteel noch louter willekeurig en toevallig het leven te leven; het cultiveren van een soort postmodern 'amor fati' of meesterschap van het levenslot.

Hermans ziet het zelf als een meervoud aan posities. De verschillende posities hebben hun eigen stem. Het dialogisch zelf is een alternatief voor een kakofonie van veel stemmen. Hiermee wordt het zelf weer een intern psychologisch proces. 'Embodiment', belichaming, wordt dan de brug tussen dit psychologische zelf en de cultuur. Het zelf belichaamt culturele artefacten, plaatst zich binnen gebruiken en rituelen, en reproduceert daarmee weer cultuur.

Onze kritiek op Hermans' dialogisch zelf is dat, hoewel we pluriformiteit en het belang van 'embodiment' onderschrijven, dit begrip te statisch blijft. Belichaming wordt zo iets wat het zelf *als geheel* doet. Zodoende wordt voorbij gegaan aan de meervoudige dynamiek van het zelf. Voortdurende beweging -*panta rhei*- tussen verschillende posities, als een complex meervoudig patroon, begrijpen wij als zelf-zijn, als wijze van in-de-wereld-zijn. Voor ons is dit cruciaal, want juist hier ligt de mogelijkheid tot weerstand. Wat is de bron van waaruit we een organisatierol opnieuw kunnen vormgeven of überhaupt weerstaan? Vanuit een andere conflicterende wijze van zijn! De kern van het

dialogisch zelf verstaan we daarom veeleer dynamisch dan substantieel; dus veeleer als het botsen en hernemen, het integreren en conflicteren, dus juist het *verschillen* in wijzen van zijn, van waaruit vernieuwing ontstaat. Om dit te verduidelijken keren we terug naar de dansmetafoor: Tango ergo sum!

## **Zelfwording: een dans van rollen en identiteiten**

Aan de hand van de dansmetafoor hebben we in een vorig deel participatie vanuit drie aspecten opgevat: nabijheid, inleven en historiciteit. Deze conceptualisering impliceert een omkering van perspectief: dat beweging aan entiteit vooraf gaat, nabijheid vóór identiteit komt, verschil vóór het zelfde.<sup>(7)</sup> Participatie als dans is het voortdurend hervinden van positie, een voortrollend (de-)identificeren en weer verschuiven van rollen, een dialectiek van zelf-zijn tussen *dynamiek* en *inertie*; tussen nabij-zijn aan de ander en geworpen-zijn in tradities, materialiteit en structuren.

De genoemde kwalitatieve aspecten van samenwerking in de dans komen tot uiting in een drieledige verhouding tot de ander, tot zich zelf en tot de tijd:

1. Het dansen genereert een *zijnswijze van nabijheid* ‘tussen’ ik en ander die de grenzen van ‘het autonome subject’ overschrijdt.
2. De dans is *overgave en inleving* in een krachtenspel tussen ik en het andere, waardoor de *grens tussen binnen en buiten* vervaagt.
3. In het samen dansen voel ik mij geworpen *in een situatie op de stroom van de tijd*, waarin we als dansers de verbindende schakel vormen tussen verleden en toekomst; waarin we al dansend een specifieke traditie van de dans *doorgeven*.

In de drie aspecten van participatie - nabijheid, inleven en historiciteit - is het existentiële thema van *zelfwording* impliciet gegeven, een thema dat door filosofen als Kierkegaard, Nietzsche, Heidegger, Levinas, Sartre en Foucault is uitgewerkt. Het kernachtigste heeft Nietzsche het uitgedrukt met zijn ‘werde der du bist’. *Zelfwording* als existentiële opgave is wezenlijk

anders dan het uitgangspunt van het autonoom rationeel calculerende subject.

Aan de hand van de dansmetafoor vonden we een alternatief uitgangspunt voor *autonomie*: in plaats van een van-zelf-sprekende substantie wijst het *tango-ergo-sum* op een ‘van-zelf-bewegend’ zelf in nabijheid tot anderen in een muzikale ontmoeting. Deze metafoor spiegelt onze zelfervaring om meervoudig te zijn in werk en leven, met diverse relaties en rollen; met identiteiten in het meervoud. We verruimen het dominante enkelvoudige organisatiediscours met het uitgangspunt dat er principieel meerdere perspectieven zijn om betekenis aan ons handelen te geven. Levenskunst gaat over het creëren van samenhang tussen die perspectieven, tussen delen van ons zelf, in verhouding tot anderen, tot onze omgeving en tot de geschiedenis.

We verkennen de mogelijkheid van dynamische autonomie door stil te staan bij de impasse *tussen* het deelnemen aan verschillende dansen. Juist in existentiële keuzes, in een conflict tussen verschillende zijnswijzen, ervaren we ons zelf uitgesproken en soms heftig. Is de pure mogelijkheid van het hebben van een keuze op zichzelf al waardevol omdat autonomie op dat moment latent aanwezig is? In de vertwijfeling en het niet weten wat te kiezen, omdat er redenen zijn voor zowel het één als het andere?

Autonomie als danser van verschillende dansen tegelijkertijd is noch individualistisch noch vanzelsprekend, maar iets dat herwonnen wordt op een weerbarstige werkelijkheid en vorm krijgt in relatie, in strijd en door ontmoeting, in levenspraktijken en dialoog. Autonomie als kwaliteit van leven in de late moderniteit ontstaat uit het dialogisch en confronterend hernemen van meerdere rollen in diverse relaties en groepen. Dat hoeft niet te resulteren in een nieuw overkoepelend zelf. Met autonomie willen we een veel minder ambitieus en wellicht lastiger project aangeven. Het gaat over zelf-zijn dat de fragmentering van zichzelf in een versplintering van rollen begrensd. Een moreel zelfzijn, een integriteit, die de maat aanreikt over wanneer te dansen, met wie en op welke manier. Een esthetisch zelfgevoel wetend hoe te dansen in de postmoderne conditie; op

dionysische wijze, vrij zich overgevend aan het dansen op een medley.

Maar wie is dan die choreograaf? Zijn we dan toch weer bij een overkoepelend, dialogisch zelf of kunnen we het aanbrengen-van-een-choreografie dynamisch opvatten, als een manier van zelf-zijn die we kunnen cultiveren met vaardigheden om samenhang te bewerkstelligen tussen meervoudige participaties aan verschillende gemeenschappen. De aard van Dionysos is om zich te laten meeslepen, om vol overgave te participeren; een cruciale vaardigheid in het tijdperk van de netwerk-samenleving. Een choreograaf in de bovenkamer is dan niet nodig, in tegendeel zou blokkerend werken.

Zelfwording begint bij de erkenning van 'het andere' in onszelf en de (h)erkenning van de ander.(9) Deze levenskunst gaat niet over het vinden van een zelf als eindproduct, wel over kwaliteiten als overgave en levensmoed om te vertrouwen op een zelf dat nog uitgevonden moet worden. Zo ontstaat er ruimte voor het dansen met verschillende partners en op verschillende muziekstijlen. Het is een kunst om te spelen met identiteiten en om verschillende danssoorten in een eigen levensstijl te integreren: het dansen op een medley. Het worden van een dialogisch zelf is daarom een zaak van vasthoudendheid met een zekere losheid: het verlangt zowel speelsheid als serieuze oefening en discipline om een dansstijl onder de knie te krijgen. Vooral creatieve afstemming tussen dansstijlen die van ons verlangd worden in het spelen van verschillende rollen in de groepen waarin wij ons begeven.

## Discussie

Zelfwording vraagt van ons om doorleefde structuren aan te brengen in de speelruimte tussen traditionele en unieke vormgeving van ons zelf. In een vorig deel hebben we dit vergeleken met een dans. Zoals de dans zowel berust op mimetische imitatie om je in te voegen in een traditie als op spontane expressie om een eigen dansstijl vorm te geven vanuit nabijheid, zo vraag levenskunst in organisaties zowel spontaneïteit en originaliteit als het vertrouwen

op routine; het gaat zowel om afstemming op de ander in het moment als op patronen en manieren van doen die voorgegeven en doorgegeven zijn.

In dit laatste deel hebben we ons concept van levenskunst als vormgeving van het zelf verrijkt door te vragen wat het betekent dat we aan meerdere sociale systemen deelnemen. Als er geen vanzelfsprekende religieuze en moreel-maatschappelijke overtuigingen meer zijn om de conflicten tussen verschillende participaties af te wegen, waarop kunnen we dan koersen? De postmoderne filosofie is bekritiseerd als het ondergraven van betekenis, een nihilisme als gevolg van het relativiseren van de 'grote verhalen'. Maar is het wel zo dat al deze verschillende, conflicterende bezigheden het leven betekenisloos maken door hun relativisering; of geven ze juist een overvloed aan betekenis, is er allicht teveel appèl zonder harmonieuze duiding.(10) In plaats van tegenstrijdigheden met elkaar te willen verzoenen en harmonie te willen aanbrengen in het vuur van strijdige verwachtingen, verplichtingen, taken en rollen, kunnen we verschillen als constructief uitgangspunt nemen; paradoxen en dynamiek kunnen we gebruiken om levenskunst te beoefenen!

De andere kant van het teveel aan appèl, van het feit dat je nooit aan alle verwachtingen kan beantwoorden is de mogelijkheid van weerstand, dat is het begin van een keuze. Geen enkele maatschappelijke rol, religie of levensfilosofie bepaalt je ziel volledig; loopbaantrajecten noch persoonlijke ontwikkelplannen definiëren wie je bent. Weerstand begint met het confronteren van verschillende participaties. Bijvoorbeeld, wanneer je meer uren maakt op je werk, is de consequentie dat je een minder aanwezige ouder bent. Wil je dat voor je rekening nemen en kun je dat jegens degenen die je nabij zijn rechtvaardigen? Is er iets in je werk dat daarom vraagt en genoeg gewicht in de schaal legt? Dit houdt een kritische stellingname in, steeds weer opnieuw bij kleine en grote levens- en loopbaankeuzes, in het werk en bij andere participaties.

Het volhouden van de spanning tussen verschillende rollen en participaties is het begin

van een creatieve vormgeving van het zelf, bijvoorbeeld door vaardigheden van de ene participatie te verbinden met andere contexten. Een vader leert zijn zoons in wandelingen de natuur te zien en te waarderen, hoe je een aquarium kunt vullen met planten en dieren uit de sloot. Zo brengt hij ze in aanraking met de subtiliteiten van een ecosysteem. Een ander neemt technische vaardigheden uit zijn werk mee naar huis en leert zijn kinderen allerlei bouwsels solderen. De dynamiek werkt ook omgekeerd: het beoefenen van geduld met kinderen, is een waardevolle eigenschap in een werkcontext.

Het perspectief van levenskunst nodigt ons uit vaardigheden in verschillende contexten en rollen zodanig te verbinden dat ze passen in ons levensscript. Het lijkt ons een onmogelijke en onwenselijke opgave om de verschillende rollen die we spelen te unificeren. Wel gaat het in onze ogen om de poging *samenhang* in ons levensscript aan te brengen; om coherentie te vinden in de fragmentering die de postmoderne conditie karakteriseert, zonder de verschillen uit te doven. Bij het aanbrengen van samenhang in de fragmentatie tot een levensscript kiezen we tevens voor een bepaalde levensstijl; zoals er verschillende genres in scripts bestaan, bijvoorbeeld soaps en thrillers, comedies en tragedies en andere verhaalvormen en vertelstijlen. De filosoof Kierkegaard sprak over verschillende stadia op de levensweg<sup>(11)</sup> en onderscheidde een esthetische, ethische en religieuze levensstijl. Dit concept van vormgeving van het eigen leven tot een bepaalde levensstijl brengt ons op de vraag hoe het ethische en het esthetische zich tot elkaar verhouden in ons concept van levenskunst. Kies je in het dansen van een medley voor een bepaalde levensstijl die tevens een morele stellingname impliceert? Dit raakt aan fundamentele filosofische vragen die we in een volgend verhaal verder zullen uitwerken.

Tot slot: we willen geen prescriptieve en concrete invulling van levenskunst geven noch een ideologie propageren om de lezer te verleiden een bepaalde identiteit aan te nemen. Dit zou tegenstrijdig zijn met onze opvatting

van levenskunst. Levenskunst als het dansen op een medley geeft per definitie een eigen antwoord op de vraag wat ‘het goede leven’ inhoudt. Het behelst de kunst om integriteit te bewaren, om dansend samenhang te scheppen in het fluïdum van pluriforme identiteiten. Een vormgeving op basis van het uitspelen van tegenstellingen in onszelf, in confrontatie met anderen, door het woekeren met je talenten en het vermarkten van je professionaliteit in het unieke verhaal dat we al handelend van ons leven maken. Levenskunst is het waagstuk het eigen leven te dansen, afstemmend op de gegeven tijd en verkregen mogelijkheden om te dansen: met een eigen manier van bewegen, dynamiek en expressiviteit.

Levenskunst behelst het vinden van een zelf in de pluriforme dans van het leven.

Noten:

- (1) Deze benadering van nabijheid is gebaseerd op die van Emmanuel Levinas (1969, 1987, 2003 #471) en Luce Irigaray (2002a, 2002b).
- (2) Een belangrijke schrijver op gebied van communitarisme is Amitai Etzioni (1995). Deze socioloog heeft ook schrijvers in organisatietheorie beïnvloed, zoals Étienne Wenger, bekend van zijn bijdrage aan de conceptualisering van *communities of practice* (Wenger, 1999).
- (3) Deze toe-eigening kan ook subtiel zijn. Zodra we de ander als een ander ‘zelf’ gaan zien is er al sprake van toe-eigening van de ander. De ander zou zich bijvoorbeeld moeten conformeren aan dezelfde morele regels als die we zelf toepassen, of de ander wordt afgemeten aan de hand van de maat die we voor onszelf denken te hanteren.
- (4) Zie bijvoorbeeld Sennett (1998), Bauman (2000)
- (5) Zie als voorbeelden over de discourse van professionaliteit Alvesson (1995), Armbrüster (2004), over de discourse van flexibilisering Whittle (2005), en de discourse van spiritualiteit in

- organisaties Carrette (2005), Mitroff (1999a, 1999b)
- (6) Hermans (2002)
- (7) Zie Schmid (2004)
- (8) Onze stellingname in deze is vergelijkbaar met die van Robert Chia (1999)
- (9) Ontleend aan Irigaray (2002a).
- (10) Zoals Paul Cilliers (1998) bijvoorbeeld beargumenteerd.
- (11) Zie Kierkegaard (1987)

#### Literatuur

- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Armbrüster, T. (2004). Rationality and Its Symbols: Signalling Effects and Subjectification in Management Consulting. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1247-1269.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge Malden, MA: Polity Press, Blackwell.
- Carrette, J. a. K., R. (2005) *Selling Spirituality: the silent takeover of religion*, London: Routledge. (2005). *Selling Spirituality: the silent takeover of religion*. London: Routledge.
- Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10, 209-227.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism*. London: Routledge.
- Etzioni, A. (1995). *New communitarian thinking. persons, virtues, institutions, and communities*. london: university press of virginia.
- Hadot, P. (2004). *Filosofie als een manier van Leven*. Amsterdam: AMBO.
- Hermans, H. (2002). The Dialogic Self as a Society of the Mind. *Theory & Psychology*, 12(2), 147-160.
- Irigaray, L. (2002a). *Between East and West : from singularity to community*. New York: Columbia University Press.
- Kierkegaard, Søren (1987) *Stadia op de levensweg I, II*. (vert. Jan Marquart Scholtz, inl. W.R. Scholtens), Amsterdam: Meulenhoff.
- Levinas, E. (1969). *Totality and Infinity* (A. Lingis, Trans.). Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Mitroff, I., & Denton, E. A. (1999a). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco Jossey-Bass. .
- Schmid, W. (2004). *Handboek voor de Levenskunst* (W. Visser, Trans.). Amsterdam: Ambo.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism*. New York ; London: Norton.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*: Cambridge University.
- Whittle, A. (2005). Preaching and practising 'flexibility': Implications for theories of subjectivity at work. *Human Relations*, 58(10), 1301-1322.