

Leven in organisaties: een kunst!

Deel 1: Een Kritiek op de zelfgenoegzame redelijkheid in organisaties

dr. René Brohm en dr. Heidi Muijen

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

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

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

INLEIDING

Het concept van de moderne organisatie is gebaseerd op het model van de fabriek uit het begin van de industriële revolutie. De fabrieken boden, met felle tegenwerking vanuit de gilden, relatief goedkope maar kwalitatief vaak inferieure producten. Het produceren, het maken van een product, werd langzamerhand getransformeerd in de kunde van het plannen, organiseren, sturen, coördineren en controleren; ofwel het managen. De management hiërarchie werkte ook dankzij deze centralisatie. De eigenaren delegerden de verantwoordelijkheid voor het dagelijks bestuur aan managers, die weer hun verantwoordelijkheid verdeelden en delegerden aan werkers en eventueel andere managers lager in de hiërarchie. Dit kon omdat

de kennis van de organisatieprocessen bij het management lag. Managers hadden een overzicht dat de arbeiders vaak niet hadden en dat legitimeerde hun besluiten.

De vraag die nu rijst is: “Is de manier om organisaties te managen, die afkomstig is uit het industriële tijdperk en het Verlichtingsdenken, nog wel adequaat aan onze tijd en de uitdagingen waarvoor huidige kennisintensieve organisaties zich gesteld zien?” Geeft een rationalistische benadering van kennisintensieve en professionele organisaties geschikte middelen aan managers in handen om deze optimaal te kunnen besturen? Het doel van het artikel is om de beperkingen en innerlijke tegenstrijdigheden van de huidige rationalistische wijze van organiseren voor het voetlicht te brengen en als antwoord op deze tegenstrijdigheden een lans te

breken voor levenskunst. We zouden levenskunst op de agenda van managers en organisatiestudies willen krijgen en als thema willen aankaarten dat professionals vormen van levenskunst in de praktijk van organisaties ontwikkelen.

In dit artikel geven we een schets van de cultuurhistorische ontwikkeling van 'de moderniteit'. We typeren enkele trends in het denken over moderne organisaties en problematiseren de aannamen waarop dit denken is gebaseerd. We onderscheiden drie fundamentele en met elkaar samenhangende processen van rationalisering, instrumentalisering en individualisering die bepalend zijn voor de wijze waarop we onszelf tot organisaties verstaan. In hun totaliteit en samenhang geven deze processen het historisch-cultureel gegroeide perspectief aan hoe we de complexiteit van huidige organisaties kunnen begrijpen vanuit hun historische samenhang. In navolging van onder meer Achterhuis, Weber en Zijdeveld¹ vatten we de moderniteit op als een historisch, maatschappelijk en cultureel proces van rationalisering dat zich op steeds meer domeinen van de maatschappij en in ons leven manifesteert.

RATIONALISERING VAN WERKPROCESSEN EN VAN MENSELIJKE RELATIES

Wanneer we het leven van mensen in huidige organisaties onder de loep nemen, zien we opvallende en tegenstrijdige verschijnselen die veeleer te maken hebben met de manier waarop we ons werk organiseren, dan met de inhoud van het werk. Aan de ene kant is er veel individuele pijn in de vorm van stress, burnout en (dreigend) ontslag; frustratie over bureaucratie, zich niet gehoord en gezien voelen als mens door consumenten en klanten. Aan de andere kant betekent werk voor de meeste mensen een belangrijke levensinvulling, bron van sociale contacten en van positieve persoonlijke ervaringen, zoals loyaliteit tussen collega's en inspirerende samenwerking binnen

teams en steun door leidinggevenden. We willen in deze paragraaf daarom als eerste ingaan op kenmerkende factoren van de organisatiecontext, onder de noemer van de rationalisering van werkprocessen en van menselijke relaties. De gerationaliseerde wijze van het organiseren van het werk willen we eerst hieronder historisch en filosofisch kort reconstrueren.

Het verlichtingsdenken van filosofen en natuurwetenschappers als Bacon, Descartes, Galilei, Kant en Newton staat aan de basis van industriële en technologische revoluties en van de maatschappelijke ontwikkelingen die hiermee samenhangen. De wisselwerking en samenhang tussen deze wetenschappelijke en maatschappelijke veranderingen duiden we aan met de periode van 'de moderniteit'. De metafoer van God als klokkenmaker staat model voor de complexe wijze waarop de veranderingen hun beslag kregen. Enerzijds spiegelt deze metafoer de analytische, mechanische en reductionistische manier waarop het verlichtingsdenken de natuur in kaart heeft gebracht. Anderzijds verwijst ze ook naar de religieuze en metafysische oorsprong van de instrumentele gerichtheid van de moderne natuurwetenschappen. Pas gaandeweg het eeuwenlange maatschappelijke debat tussen filosofen, wetenschappers en theologen, brak het succes van het verlichtingsdenken door in de vorm van een aantal industriële en technologische revoluties vanaf de 18e eeuw. Het maatschappelijke succes resulteerde in een krachtig optimisme en een geloof in de maakbaarheid en de vooruitgang van de menselijke samenleving. Het geheim van het succes van het Verlichtingsdenken is besloten in het vruchtbare huwelijk tussen natuurwetenschappen en sociaal-economische ontwikkelingen zoals de migratie van landarbeiders naar stedelijke gebieden. Industrialisatie betekent meer dan alleen het gebruik van machines en de oprichting van fabrieken: de voornaamste factor van betekenis voor de in gang gezette veranderingen lijkt de mechanisering en opdeling van werk te zijn door middel van de sociale arbeidsdeling, vooral die tussen het uitvoerende werk en het

¹ Zie bijvoorbeeld Achterhuis (1988),

voorwaardenscheppende en organiserende deel, en de economische scheiding van arbeider en product.

De managementfunctie is inhoudelijk sterk aan verandering onderhevig geweest: de manager als voorman, aanstuurder, coach, facilitator, leider, entrepreneur, initiator, zelfs spiritueel leider! De snelheid van wisselende management modes zou kunnen wijzen op onvermogen, een onvermogen om de paradoxen van management in de late moderniteit op te lossen.

Werk is abstracter geworden door informatietechnologie in combinatie met verregaande bureaucratisering. Werk verandert in de manipulatie van data in een systeem en steeds meer ontdaan van fysieke, emotionele en persoonlijke betrokkenheid. Het feit dat het werk meer in het hoofd wordt gedaan, beperken de zin en mogelijkheden van managementcontrole. Een andere taak van management, planning vereist een overzicht van de manager. Maar overzicht is veel lastiger geworden nu kennis gedecentraliseerd is in de organisatie door toegenomen specialisatie. Deze specialisatie was onvermijdelijk omdat de technologie complexer werd en meer eisen stelde aan de gebruiker. Het gebrek aan overzicht stelt ook de legitimatie van sturing van de manager aan de orde. Waarop is de legitimiteit van managementbeslissingen gebaseerd? Wat maakt het managementperspectief zo doorslaggevend ten opzichte van dat van de specialist?

Behalve een decentralisatie van kennis en een gebrek aan overzicht is er een derde, misschien wel fundamenteeler probleem behorend bij de late moderniteit. Er is een ontwikkeling naar een toenemende complexiteit waar niemand meer de ketens van oorzaak en gevolg kan ontrafelen, laat staan doorgronden hoe de processen van modernisering en rationalisering grote organisaties structureren en laten functioneren. In analyses van crisissituaties in organisaties duikt dit thema van onhandelbare complexiteit voortdurend op. De oorzaak ligt veelal in een complexe wisselwerking tussen technologie, organisatie en mens, met als ingrediënten voor de crisis: grote ambities bij het ontwerp, een diffuse verantwoordelijkheid, een gebrek aan aandacht en geld bij het

onderhoud van het systeem en weinig ondersteunende organisatie, en menselijke inschattingfouten in de hectiek van het moment. Vreemd genoeg creëert een organisatie, door het systematisch en zoveel mogelijk beheersen van processen via technologische en sociale beheerssystemen, in plaats van rationaliteit juist irrationaliteit. Het ontkennen of niet onderkennen van deze samenhang versterkt deze tegenstrijdigheid². De wortel van de innerlijke tegenstrijdigheid van processen van rationalisering is het spanningsveld tussen de rationaliteit van het ontwerpen van technologie en sociale beheerssystemen en de irrationaliteit van de dagelijkse praktijk en belevingswerkelijkheid van routine, verwachtingen, teleurstellingen, sleur en pragmatische beslissingen. Dit roept de vraag op of we vormen van kennis en praktijken zouden kunnen ontwikkelen, die dichter bij onze belevingswerkelijkheid staan. Zouden we met andere vormen van rationaliteit ons perspectief kunnen verwijden en de beperkte instrumentele rationaliteit van het managen van organisaties met andere invalshoeken aanvullen? We kunnen hierbij denken aan begrippen als emotionele intelligentie en de vraag naar 'spiritualiteit' en 'bezieling' in organisaties.

INSTRUMENTALISERING VAN WERKPROCESSEN EN VAN MENSELIJKE RELATIES

Wanneer we de hiervoor geschetste ontwikkelingen overzien, kenmerkt 'de moderniteit' zich door haar instrumentele en objectiverende benadering van het leven: de aarde wordt een leverancier van grondstoffen, persoonlijke verhoudingen en bezittingen worden georganiseerd in termen van (intellectueel of sociaal) kapitaal en afzetmarkten. Deze instrumentele en objectiverende benadering leidt ertoe dat kwalitatieve aspecten van het leven ondergeschikt worden gemaakt aan economische en industriële doelen van toenemende efficiëntie en winst. Dit betekent

² Ulrich Beck heeft de klassieker geschreven op dit gebied met "Risk Society", (1992)

dat zowel de materiële, natuurlijke als menselijke kanten van het werk vanuit rationele besturingsprincipes worden georganiseerd. Uiteindelijk worden we zelf als personen en in onze kwaliteit van samenwerken tot “objecten”, gezien vanuit de blik van instrumentele redelijkheid en inzetbaarheid.

Een instrumenteel gebruik van werknemers door moderne organisaties zit al in het concept manager. De term is afgeleid van het Latijnse woord voor hand: ‘manus’, het naar de hand zetten en manipuleren, nog hoorbaar in het Italiaanse ‘maneggiare’, het menen van het paard. Dat beeld van het menen van het paard past bij de moderniteit als een instrumentele benadering van de werkelijkheid. Ook werd de kracht van stoommachines in paardenkrachten uitgedrukt, wat we nog steeds in het hedendaagse taalgebruik terugvinden. De manager is in dit beeld de ruiter die als rationeel wezen, de onwetende, irrationele werkkraft de juiste richting opstuurt.

Maar is er wel management sturing mogelijk nu dat kennis niet langer gecentraliseerd is in de managementhiërarchie? Door de toegenomen specialisatie verlies de manager het overzicht dat nodig is voor het nemen van rationele besluiten.

De wederzijdse afhankelijkheid creëert een dialectiek in de menselijke verhoudingen, die macht kan laten omslaan in onmacht, en andersom. De manager is nu immers ook afhankelijk geworden van professionals en specialisten, van hun bereidheid om hun kennis en ervaring te delen. De dialectiek in werkverhoudingen vormt een achtergrond voor het verleggen van de instrumentele horizon van het management tot en met het aansturen van motivatie en ‘zachte’ competenties van werknemers en het willen beheersen van de organisatiecultuur. Veel van de huidige literatuur over spiritualiteit op de werkplaats is instrumenteel in opzet, gericht op het inspelen op identiteit en motivatie van werknemers ten behoeve van organisatiedoelen, zoals meerdere auteurs kritisch opmerken³.

³ Voor kritische beschrijvingen van zogenaamde humane, spirituele organisatiebenaderingen zie bijvoorbeeld Carrette (2005)

De vraag is daarom uitermate cruciaal of de verbreding van het domein van beheerssystemen in organisaties met de ‘zachte competenties’ een echte oplossing biedt voor coördinatie. Hoewel het probleem van controle wordt onderkend, vragen wij ons af of dit probleem fundamenteel genoeg wordt doordacht. Het benodigde overzicht voor het nemen van rationele besluiten ligt nu niet meer vanzelfsprekend bij de manager, maar welke oplossingen worden hiervoor in de plaats gesteld? Wordt de zin en legitimiteit van een top-down gecentraliseerd bestuur echt ter discussie gesteld? Veeleer lijkt het probleem te worden verlegd; de (kennis-)werker moet worden verleid, gemanipuleerd om hetzelfde te vinden en te denken als de organisatie. En vervolgens zou de klant in hetzelfde kader van markteconomische coördinatie moeten passen⁴

Behalve marktwerking en interne controle worden verschillende alternatieven in de organisatieliteratuur genoemd, die een impliciete vorm van coördinatie behelzen. Deze alternatieven worden benoemd in termen van vertrouwen, committent, betrokkenheid en participatie en kunnen we beschouwen als een derde manier van coördinatie. Participatie gaat uit van vrijwilligheid van de werker om te doen wat niet geëist wordt, om uit te voeren zonder supervisie, om te handelen op basis van eigen inzicht en motivatie. Het gaat uit van vertrouwen tussen verschillende partijen, zodat er niet uitsluitend wordt gehandeld uit eigenbelang, maar ook vanuit gezamenlijk belang.

Als we deze conclusie echt doordenken komen we juist niet uit op een instrumentele management manipulatie van de vrijwilligheid van professionals en specialisten. Wat houdt vrijwilligheid in als het in deze mate manipuleerbaar is? Maar komen we uit op vragen als: Hoe kan aandacht voor vitaliteit en gezondheid, voor de motivatie en professionele waarden van werknemers worden verdisconteerd, in het denken en in de instrumenten van managers en bestuurders van organisaties? Het thema van vrijwilligheid en

⁴ Deze schets van instrumentaliteit is terug te vinden bij vele auteurs waaronder Giddens (1991),

participatie is dus cruciaal voor het adresseren van de abstracte, specialistische en complexe aard van het werk in de late moderniteit. Dit brengt ons tot het bevragen van de identiteit van werknemers en managers.

INDIVIDUALISERING EN LIBERALISME

Om het onbehagen in onze tijd van de late moderniteit te verhelderen, noemen recentelijk zowel Ad Verbrugge als Harry Kunneman behalve het instrumentele, objectiverende denken tevens het (neo-) liberalisme⁵. In het spoor van het succesvolle verlichtingsdenken ontstond eind 17e eeuw, op basis van de ideeën van onder ander John Locke, een nieuwe maatstaf voor de legitieme uitoefening van bestuurlijke en politieke macht. De rechtvaardiging van wetten verwees niet meer naar een transcendente bron, maar naar het onvervreemdbare recht van een individu op zijn of haar lichaam en op de producten die hij of zij kan maken door middel van arbeid. Het individu kan dit recht onder bepaalde condities overdragen aan een soeverein, een organisatie of een regering, in ruil voor bepaalde rechten en aanspraken. Burgers stemmen volgens dit sociaal-contract denken vrijwillig in (tacit consent) met bepaalde wetten en geven dus een deel van hun autonomie op, maar krijgen daar ook weer wat voor terug in de vorm van bescherming door de overheid tegen vijandigheid door andere burgers en agressie van buiten de staat.

Liberalisme lijkt vooral over een negatieve vrijheid te gaan. Het biedt ons een ideologie tegen paternalisme, tegen bevoogding. Maar het biedt geen grond voor zingeving, geen leidraad voor het vinden van zin buiten de economische redelijkheid.

Vanuit de werknemer bezien leidt de liberale ideologie en het proces van individualisering gemakkelijk tot een op zichzelf gerichte, solipsistische gevoelsbeleving. Vanuit die beleving van werknemers betekent arbeid uiteindelijk niet meer dan zo efficiënt mogelijk geld verdienen, benodigd om de gecreëerde behoeften te bevredigen, dan wel in een positie

te komen waarin nog meer behoeften en wensen kunnen worden bevredigd. Het zo ‘geproduceerde’ zelfgenoegzame individu is niet alleen gelegitimeerd maar verkrijgt zelfs meer aanzien en waarde naarmate z/hij doelgerichter alles en dus ook anderen en zichzelf gebruikt ten eigen bate. Op het moment dat de betekenis van de wereld, van de ander en de (inherente) waarde van natuurlijke hulpbronnen samenvallen met hun gebruik om de eigen behoeften te bevredigen, is er ook geen echte betrokkenheid op de ander en verbondenheid met de natuurlijke leefomgeving en is de betekenis van de medemens niet meer wezenlijk⁶.

Verrassend genoeg is de huidige nadruk op teams geheel in lijn met dit individualisme. Sennett vraagt zich af in hoeverre ‘teams’ echt naar wederzijdse betrokkenheid, loyaliteit en gedeeld vertrouwen verwijzen. Immers, dit lijkt wel de morele claim te zijn die wordt gesteld aan het teamlid door de manager-coach. Sennett illustreert deze vraag aan de hand van verschillende studies. Loyaliteit lijkt vooral over taakverantwoordelijkheid van een teamleden te gaan, terwijl de beslissingsbevoegdheid bij de manager blijft. Dat er werkelijk onderlinge loyaliteit en commitment wordt ervaren door teamwerkers onderling spreekt dit gegeven niet tegen,- integendeel houdt deze mogelijk juist in stand. De teamwerkers worden eigenlijk niet inhoudelijk beoordeeld aan de hand van de kwaliteit van het werk, want de manager-coach heeft niet de kennis om dat werkelijk te kunnen beoordelen. De manager-coach heeft een ‘faciliterende’ rol gekregen. Aansturing is niet op inhoudelijke gronden, maar vooral een morele en psychologisch. De manager-coach is als een spin in het web van committent, loyaliteit en toedeling van status, eer en macht. Het web bepaalt inclusie en exclusie: “who is in, and who is out”. Toewijding gaat slechts zijdelings over een inhoudelijke taak of professionele vaardigheden, maar gaat over tijdelijke verbanden en bondgenootschappen, geformeerd naar opportuniteit⁷.

⁶ Zie Verbrugge (2004)

⁷ Robert Jackal (1988) heeft een studie op dit gebied verricht, die is uitgegroeid tot een.

⁵ Zie Kunneman (2005), Verbrugge (2004)

De geleidelijke uitholling van oude stijl managementsturing binnen organisaties heeft plaats gemaakt voor een morele aansturing. Termen als commitment, loyaliteit, vertrouwen worden in dit kader opgeworpen en evenzeer instrumenteel ingezet. Zouden deze termen ook een remedie kunnen bevatten wanneer er zodanige condities in organisaties worden geschapen dat ze niet (alleen maar) instrumenteel worden ingezet. Wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen vooronderstellen werkelijk iets in termen van omgang met elkaar en met de leefomgeving. Ook hebben deze kwalitatieve aspecten van het werk en samenleven tijd nodig om te groeien. Tegelijkertijd zijn ze veelal ook minder makkelijk te verbreken als de tijdelijke, opportune constellaties van de organisatiepolitiek. Perrow was één van de eersten om te illustreren dat een op elkaar betrokken groep mensen ook echte macht in een organisatie kunnen uitoefenen. Juist in de huidige professionele en kennisintensieve organisaties is er een behoefte aan echte betrokken en verantwoordelijke professionals⁸. Zoals Zuboff en Maxim laten zien, is dienstbaarheid een kwaliteit tussen mensen, die heel wel een economische dimensie kan hebben, maar die zich niet laat onderwerpen aan een instrumentele rationaliteit.

EEN KRITISCHE BESCHOUWING OVER DE ZELFGENOEGZAME REDELIJKHEID IN MODERNE ORGANISATIES

Aan het begin van dit artikel hebben we de vraag gesteld in hoeverre het type organisatie dat het huidige tijdsgewricht karakteriseert, nog wel kan worden bestuurd door een manier van denken en handelen die voortkomt uit en toegesneden is op een industriële manier van werken. Nog fundamenteeler luidt de vraag: in hoeverre is het wenselijk dat professionele kennis op een basis van beheersbaarheid wordt

⁸ Het argument is in essentie dat specialisatie en toegenomen abstractheid van het werk maakt het managementconcept problematisch. Zie bijvoorbeeld Fiol (2003)

georganiseerd? Zijn er alternatieve manieren om de professionele organisatie aan te sturen, gebaseerd op vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid en betrokkenheid?"

We hebben een aantal eenzijdige tendensen, aannames en tegenstrijdigheden in het traditionele management denken besproken. We betogen dat de processen van mechanisering en individualisering ingrijpen op de aard van menselijke (werk-)relaties in samenhang daarmee op de kwaliteit van de werkbeleving en de ontwikkelde diensten en producten. Het sociaal contract tussen werknemer en organisatie dat eenzijdig is gericht op instrumenteel handelen en opportunisme ondermijnt de morele en sociale betrokkenheid op elkaar en tast de maatschappelijke verantwoordelijkheid systematisch aan. Deze instrumentele gerichtheid en opportunistische betrokkenheid op elkaar versterken elkaar spiraalsgewijs: werknemers worden instrumenteel benaderd, die vervolgens de organisatie in toenemende mate opportunistisch gaan gebruiken, waarop de organisatie meer controlerende middelen op meer gebieden inzet, waarop werknemers zich bevestigd voelen in hun opportunistisch gedrag.

De moderne organisatie creëert allerlei interne tegenstrijdigheden, die tot ironisch gevolg hebben dat de moderne organisatie niet bijster efficiënt is (in bijvoorbeeld het coördineren van professionals), noch effectief (in bijvoorbeeld het beheersen van complexe systemen), noch strategisch duurzaam (door het niet kunnen begrijpen van de behoeften van de klant, de mogelijkheden van de toeleverancier, de zorg voor de omgeving). Voor een belangrijk deel lijken deze tegenstrijdigheden samen te hangen met het uitgangspunt van een economische relatie gebaseerd op het eigenbelang van doelrationeel handelende actoren.

De geleidelijke uitholling van oude stijl managementsturing binnen organisaties heeft plaats gemaakt voor een morele aansturing. Termen als commitment, loyaliteit, vertrouwen worden in dit kader evenzeer instrumenteel ingezet. Maar in deze termen zou ook de remedie kunnen liggen. Echter stellen we daarbij de vraag welke condities er in organisaties geschapen zouden moeten worden,

zodat deze begrippen niet worden uitgehold maar werkelijk iets kunnen betekenen. Hoe kunnen wederzijdse afhankelijkheid van werknemers en management worden getransformeerd in een gemeenschappelijke betrokkenheid op de organisatie? Hoe kan deze 'postmoderne conditie' positief worden ingezet als voorwaardenscheppend kader waarbinnen waarde en kwaliteit kan worden gecreëerd, en complexiteit werkbaar is. Wellicht op iets langere termijn geeft dit de organisatie de mogelijkheid om ook concurrentievoordeel te behalen door langdurige en op wederkerigheid gebaseerde relaties, het leveren van kwalitatieve diensten en producten, en door tevreden werknemers en klanten, etc⁹. Het is vanuit dit kader dat we de zorg van werknemers en managers voor zich zelf en voor elkaar willen bezien en conceptueel ontwikkelen¹⁰. In een vervolgartikel willen we dit alternatieve perspectief op het zelf uitwerken als pleidooi voor levenskunst in organisaties.

LITERATUUR

Achterhuis, H. (1988). *Het rijk van de schaarste: Van Thomas Hobbes tot Michel Foucault*. Baarn: Ambo.

Beck, U. (1992). *Risk society : towards a new modernity*. London ; Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

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.

Fiol, C. M. (2003). *Organizing for Knowledge-Based Competitiveness: About Pipelines and Rivers*. In S. E. Jackson, M. A. Hitt & A. DeNisi (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained*

Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management (pp. chapter 4). San Francisco: Jossey-Bass.

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity : self and society in the late modern age*. Cambridge, UK: Polity Press.

Jackal, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: : Oxford University Press.

Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik: Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: Humanistics University Press.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism*. New York ; London: Norton.

Verbrugge, A. (2004). *Tijd van Onbehagen: filosofische essays over een cultuur op drift SUN*.

Zuboff, S., & Maxmin, J. (2002). *The support economy : why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*. New York: Viking.

⁹ Maxim en Zuboff (2002) maken dit argument met verve in "the support economy".

¹⁰ Dit artikel ontleent het idee van levenskunst met name aan een serie auteurs zoals Wilhelm Schmid, Joep Dohmen, Luce Irigaray, die zich op hun beurt weer baseren op de studies van Michel Foucault en dat Pierre Hadot.

