

Hoofdstuk 1- 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 en als tegenwicht.

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 nu chaotische verzameling boeken trekt Tristan de partituur tevoorschijn. Die zet hij op de piano. Mij gebaart 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 daar weer 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 stuwing 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 'Tristan-moment' 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 Tristan-moment om twee redenen. Ten eerste schept hij 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 Keuris 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 daarin, 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*¹. 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 vanuit cello spelen en regisseren, 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 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 met wie ik werk zijn geraakt door gaten die vallen in het maatschappelijk vertrouwen. Komt het nog goed met de crisis? Blijft

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

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 tegen 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 expressieve 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 nu zo'n intrigerend verhaal voor het verband tussen kunstenaarschap en professionele tegenkracht?

*Muzische distantie*²

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 richten zich in de eerste plaats niet tot het denken en beschouwen, maar werken in op de zintuiglijke beleving en het ervaren. 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 scheidslijnen 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 brengen 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 schrijfpenn. Zij is de muze van het heroïsch epos, de filosofie en de retorica. Een van haar belangrijkste

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 BC) 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.

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. *Enterpe* 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.

Kunstenarschap

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 vanuit gaat. 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 kunstenaar'. 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 de *corebusiness* van de samenleving maar eerder in de rand en de franje. 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 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 *de eye-opener* 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 bezig houdt 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 die lijdt aan een afname 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) zijn 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*⁴(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 een pleidooi voor het herstel van de verhoudingen tussen markt, staat en burgermaatschappij.⁵ Tenslotte is daar het betoog van de Franse econoom Thomas Piketty in zijn recente boek *Kapitaal in de 21ste 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

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 institutionele platformen voor moreel beraad.

verbindingen 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 verbindingen 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.

- 1- *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 organisatie theoretische 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 tegenkracht. Aansluitend daarop stel ik voor het tweede deel van mijn onderzoek een praktische vervolgvraag:
- 2- *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 de beantwoording 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. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in 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 kosten 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. MacIntyre's 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 organisatietheorie 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. Daar wil ik langer bij stilstaan. Wat is de werking van de beleving en 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. Dat sleept de toeschouwer mee in een subtiële 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 zien ik zien dat de muzische activiteit weerklinkt 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.

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

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 werk *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 waardeneutrale *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 deelvraag 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?* Dat is de wending in het boek waarin ik het Tristanmoment heel letterlijk zal 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 attriboot. 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. Bij de muzische benadering van spelen en maken komt noodzakelijkerwijs de eigenheid van de maker ten volle mee. 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 verwerven om te ontvouwen. Die ontstaat in het *doen*, in het zichtbaar worden 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 Tristan-moment 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 met de titel *Reis* kijk ik eerst naar mijn eigen professionele praktijk. Als in een heropvoering daarvan door het te laten herleven op papier volg ik de sporen van het muzische in mijn eigen professionele handelen terug in de tijd, bespreek relevante praktijkervaringen in verschillende organisationele contexten, belicht de richtinggevendende ontmoetingen waarin verschillende aspecten van het muzische perspectief oplichten en laat zien hoe daarin gaandeweg de onderzoeksvragen verschijnen.