

Harry Kunneman over solidariteit en uitsluiting

“Morele leerprocessen vormen de grote zoektocht van onze tijd”, stelt Harry Kunneman, sinds 1990 hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Kunneman ziet hoopgevende ontwikkelingen. Terwijl de massa zich laaft aan onbeperkte consumptie, zijn in de onderstroom steeds meer individuen op zoek naar levenskunst. En organisaties zetten in op maatschappelijk verantwoord ondernemen, een proces waarin coaches hun rol moeten opeisen.

Bron: Nederlands Tijdschrift voor Coaching, nr. 2-2006
www.ntvc.nl

Als het gesprek met Harry Kunneman zo goed als gelopen is – hij heeft de deurklink al in zijn hand – noemt hij een treffend voorbeeld waarmee zijn twee uur durende betoog eigenlijk in een paar zinnen wordt samengevat. Het gaat over een onderzoek onder schoolkinderen, aan wie werd gevraagd wat ze nou het allerliefste zouden willen van hun leraar. Kunneman: “Weet je wat daaruit kwam? ‘Dat-ie naar me luistert.’ Dat geeft toch zwaar te denken.” Natuurlijk weet Kunneman ook wel dat bedrijven geen liefdadigheidsinstellingen zijn, maar het punt dat hij wil maken is duidelijk. Managers die niet luisteren, laten groeikansen liggen. De vraag is dus of ze ruimte geven aan wat er echt leeft en deugt op de werkvloer. En welke rol de coach kan spelen.

Habermas

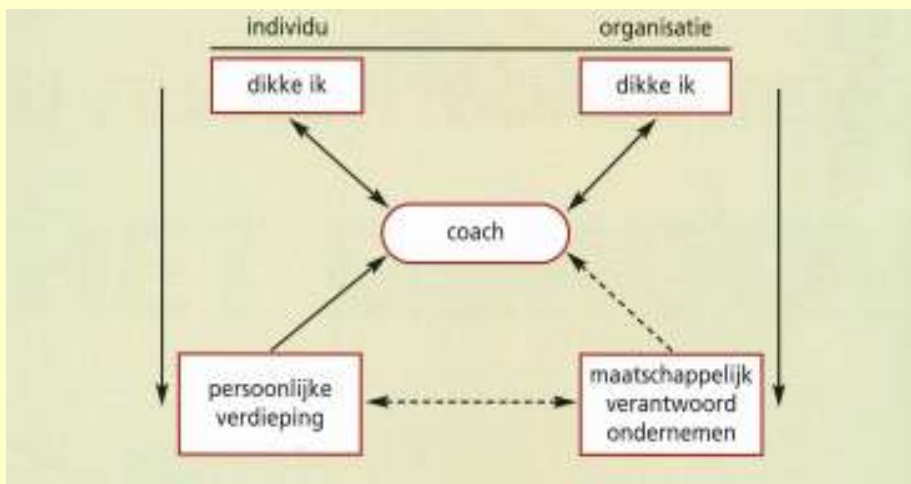
Eind 2005 verscheen ‘Vorbij het dikke ik’ van filosoof Harry Kunneman. Vijf jaar werkte hij aan het 280 pagina’s tellende boek, waarin hij heeft gepoogd een ander vooruitgangsperspectief te schetsen. Kritisch-humanistisch, afstand nemend van het dominerende vooruitgangdenken van economische groei, technische maakbaarheid en individueel geluk, een vooruitgangdenken dat ongevoelig is voor verharding, onverschilligheid en afnemende solidariteit.

Eerdere boeken die hij in de afgelopen 30 jaar schreef, dienden als basis voor zijn pleidooi in ‘Vorbij het dikke ik’. Kunneman wilde abstracte denkbeelden concretiseren en praktisch toepasbaar maken. En het boek moest vooral ook de toets der kritiek doorstaan van zijn eigen ervaring, waarvan de filosofische basis eind jaren zestig werd gelegd, toen hij ging studeren aan de Universiteit van Amsterdam. Alles lag open en moest ontdekt worden in die tijd: “Het giste en broeide. Er stond nogal wat op het spel. De opstand van de jeugd, de bevrijding van de erotiek, de magie van de grote stad en de maatschappelijke democratiseringen.”

Verhitte discussie werden er gevoerd met docenten, over onrecht, solidariteit en de mogelijkheid van een betere wereld. Marx en Habermas waren de denkers die ertoe deden destijds. In Habermas trokken hem de dialoog, de intersubjectiviteit en de discussie. Kunneman schreef er een aantal boeken over, waaronder De Waarheidstrecht (1986), en kwam tenslotte tot de conclusie dat het kader van Habermas te smal was omdat lichamelijke en emoties grotendeels buiten beschouwing bleven. Zijn toelichting is simpel: "Redelijke en onredelijke emoties spelen in het handelen van mensen net zo'n grote rol als rationele discussies."

Kunneman ging postmodernisme, feminisme en psycho-analyse bestuderen. In deze stromingen was veel meer te vinden over emoties, lichamelijke en geweld. Het resultaat van al dat zoeken komt samen in zijn laatste boek 'Voorbij het dikke ik'.

Waarvoor staat het dikke ik? Kunneman: "Onmatigheid, nooit genoeg hebben, jezelf dik maken ten koste van anderen en een dikke huid hebben voor hun ellende. Het gaat erom bovenaan de apenrots te komen en daar krachtig op je borst te trommelen. Ben je niet sterk of slim genoeg? Jammer dan. Pech gehad. Het is deze mentaliteit waar ik me grote zorgen over maak, vooral omdat het dikke ik zich niet alleen manifesteert op individueel niveau."



Op individueel niveau zien we het fenomeen in de gedaante van "agressieve voetbalsupporters, ijdele tv-persoonlijkheden en zelfgeconcentreerde macho's" in de politiek. In organisaties en bedrijven zien we toenemende verharding en concurrentie onder aanvoering van mateloze managers. Kunneman: "Maar het allerbelangrijkste is dat we als soort op deze planeet massaal andere soorten opzij drukken en een dikke huid hebben voor de gevolgen daarvan. Nu zijn we met zes miljard consumenten en ons eco-systeem kraakt in zijn voegen. Straks zijn we met acht miljard."

Andere paden

De cirkel lijkt vicieus. Het dikke ik laaft zich aan de verlokkingen van politiek en commercie, die ongelimiteerde groei prediken en verkondigen dat we allemaal recht hebben op vrijheid, autonomie, persoonlijk geluk en economische ontwikkeling. Daar kan toch niemand op tegen zijn? Kunneman: "We zijn massaal verslingerd aan het destructieve visioen van onbeperkte groei. Kennelijk gaat het om diepe verleidingen, die ons ongevoeliger maken voor het lot van degenen die niet mee kunnen in de race. 'Eigen schuld dikke bult', zegt het dikke ik. Dan had je maar een extra cursus moeten volgen." De diagnose is snel gemaakt. Maar welke therapie hoort erbij? Hoe komen we voorbij het dikke ik? Kunneman noemt twee veel gebruikte manieren ter bestrijding van het dikke ik waarvan hij ernstig betwijfelt of ze werken.

Eenzijds mensen via dwang en bangmakerij op andere paden brengen. Dat heeft weinig zin. De voor rampen waarschuwendende ecologische bewegingen zetten nauwelijks zoden aan de dijk. Anderzijds terug naar de traditionele normen en waarden. Kunneman: "Dat is ook geen optie want dan komen we weer in de theemutscultuur van de jaren vijftig terecht en raken we de verworvenheden van de emancipatie kwijt, waarvoor we zo hard gestreden hebben. We mógen nu genieten en we mógen in het leven zelf uitvinden wat belangrijk voor ons is. Die vrijheid moeten we niet prijs geven."

Nee, het kan anders. De conclusie van Kunneman is dat mensen niet iets moet worden afgenomen maar geboden. Iets beters dan ze hadden: een dieper niveau van zingeving. Hij heeft zijn hoop gevestigd op twee ontwikkelingen: de maatschappelijke tendens die hij als 'levenskunst' samenvat, en maatschappelijk verantwoord organiseren in bedrijfsleven en de publieke sector.

Trage vragen

Maar even een stap terug. Hoe komen we voorbij het dikke ik? Daarin speelt de confrontatie met 'trage vragen' een rol. In de terminologie van Kunneman zijn trage vragen confrontaties met levenssituaties waarin het dikke ik de controle verliest. Hij noemt ernstige tegenslag, burnout, ziekte of de dood van een geliefde. Het zijn situaties waarin het patroon van 'steeds meer willen' en alles controleren simpelweg niet meer werkt en de grenzen worden ervaren van onbeperkt consumeren en altijd maar moeten winnen. "Trage vragen kunnen noodzaken om de horizon te verbreden en te zoeken naar verdieping. Ernstige tegenslag kan leiden tot de ervaren dat een leven in het teken van consumptie een arm leven is. Als je vastloopt, merk je hoe belangrijk steun van je omgeving is, zorgzaamheid, betrokkenheid, maar ook vriendschap, humor, intimiteit, inspiratie en trouw. Gelijkwaardigheid en wederzijds respect blijken dan heel belangrijk te zijn. Op dat punt beginnen diepere ervaringen van zingeving en ontstaat zicht op de betekenis van solidariteit."

Dat klinkt hoopvol, want hoewel de overgrote meerderheid is verslingerd aan onbeperkte consumptie, zijn er ook tal van signalen zichtbaar die op tegenkrachten wijzen. Er broeit iets moois in de onderstroom van de maatschappij. Levenskunst!

Kunneman: "We hebben een platte massacultuur met aan de randen explosies van creatieve vernieuwing. Kijk naar de hedendaagse literatuur, filosofie en muziek, naar de aandacht voor slow food, slow sex en slow cities. Kijk naar de lol die steeds meer mensen beleven aan samen koken, samen eten, samen zingen, en allerlei zoektochten naar spirituele verbinding en persoonlijke groei."

Parallel aan levenskunst van het individu zien we een aanverwante ontwikkeling in het bedrijfsleven en de publieke sector: **maatschappelijk verantwoord ondernemen**: "Mijn hoop is erop gevestigd dat niet alleen aan de basis maar ook in de top van organisaties bewustzijn en inzicht groeien dat het spoor dood loopt van het dikke ik als economisch grondprincipe. Het recht van de sterkste is in organisaties rechtstreeks verbonden met machtsspelletjes, onverantwoordelijk handelen en voortwoekerende interne conflicten. Dit gebeurt in een sfeer van beheersing en controle, waarin alleen enkele verstokte dikke ikken kunnen gedijen. Veel organisaties zijn droevige plekken waar mensen helemaal niet kunnen floreren."

Organisaties kunnen volgens Kunneman zingeving voeden door ruimte te bieden aan mensen om samen te werken aan een zaak die deugt, tegen een horizon van grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid en mensenrechten: "Maar ik vertrouw dat alleen als die verdieping integer is en organisaties ook echt hun maatschappelijke verantwoordelijkheid voelen in plaats van hun winstgevendheid op de korte termijn op te krikken. Anders is het misbruik, wat op grote schaal voorkomt. Voortdurende fusies, veel personeelsverloop en hoog ziekteverzuim zijn duidelijke indicatoren."

Inkopper

Kunneman's professor op de universiteit, Adriaan Bekman, had het er ook al over in het vorige nummer van NTvC: de overgang in organisaties van productie naar zingeving, van winnen naar betekenisvol zijn, van kostenbewust werken naar beter omgaan met conflicten, gemotiveerd, geïnspireerd, de verbinding aangaand met klanten en collega's.

De link met coaching

"De link met coaching? Dat is nu een inkopper denk ik. De coach bevindt zich op het snijvlak van individu en organisatie en heeft direct met al deze spanningen te maken. De coach heeft een unieke positie, die onderbelicht blijft als de persoonlijke ontwikkeling van het individu alleen ten goede komt aan winstgevendheid van de organisatie. Ik heb de indruk dat coaches de diepere lagen in het individu heel goed weten te bereiken en hun talenten en levensmissie feilloos naar boven weten te krijgen, en ondertussen naar organisaties toe betrekkelijk naïef en onvoldoende kritisch zijn. De visie en missie van organisaties zelf en het gebrek aan diepgang blijven vaak buiten beschouwing."

De grote uitdaging voor coaches is volgens Kunneman persoonlijke verdieping van het individu te verbinden met de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de organisatie zou moeten nemen. Juist deze interactie zouden zij aan de orde moeten stellen: "Ik hoop dat ze de uitdaging aangaan omdat mensen op langere termijn niet kunnen floreren in een sfeer van controle en beheersing."

De metafoor: kampvuurtjes en lantaarnpalen

Als we praten over het bedrijfsleven, komt Kunneman met de metafoor van de kampvuurtjes en de lantaarnpalen. De lantaarnpalen worden centraal beheerd. Ze staan voor zichtbaarheid, transparantie en controle. Veel organisatie steken al hun energie in nog feller licht, nog hogere palen en nog meer lichtpunten. Ondertussen gebeurt er eigenlijk weinig verrassends rond de lantaarnpalen.

De communicatie die er echt toe doet, vindt plaats rond de kampvuren. Daar worden verhalen verteld en liederen gezongen. Er is gelijkwaardigheid. En er heerst geen censuur. Emoties hebben de vrije loop. De vragen waar organisaties echt mee worstelen (en die verbleken in het licht van de lantaarnpalen) krijgen alle ruimte. De humor, onderlinge steun en betrokkenheid tonen de creativiteit van de organisatie, en de frustraties en pijn brengen aan het licht waarin die kan groeien.

"Goede coaches zitten rond het kampvuur", zegt Kunneman. "Ze horen wat er echt leeft en kunnen daardoor een belangrijke rol spelen. Als alles in bedrijven erop gericht is de lantaarnpalen feller te doen schijnen, dan is er iets mis. Heel veel energie, inspiratie en zingeving lekt dan weg ten koste van doelmatigheid en efficiëntie.

Noodzakelijk is de verbinding tussen kampvuur en lantaarnpaal. Ik noem dat warmte/kracht-koppeling. Inderdaad, er is moed bij coaches voor nodig om die discussie met het management te voeren."