

INTEGRITEIT MOET JE DOEN

© Martijn van der Kooij

Een training om integriteit bij personeelsleden te bevorderen zonder dat het woord integriteit zelf valt. Het kan. Dat heeft deelname aan een niet alledaagse training in de geest van Socrates, gecombineerd met opdrachten in de openlucht, bewezen.

Zeven deelnemers, twee vrouwen en vijf mannen, staan op een zandvlakte nabij Nunspeet en krijgen hun tweede buitenopdracht. Ze moeten op deze eerste dag van de driedaagse training een touw van zo'n vijftig meter in de vorm van een vlieger op de grond leggen. Koud kunstje, zo lijkt het. Maar op het moment dat trainer Jac Rongen de blinddoeken te voorschijn haalt en zegt dat het binnen drie kwartier moet gebeuren, vertrekken de gezichten.

Even later lijkt de geblinddoekte groep op een Poolse landdag: iedereen praat door elkaar heen over zijn ideeën om de vlieger, die twee lange en twee korte zijden heeft, neer te leggen. Ik doe temidden van de kakefonie op een gegeven moment het voorstel om iemand tot regisseur van het gesprek te benoemen, zodat de kakofonie ophoudt. De naam die ik noem, stuit echter op

weerstand in de groep, zodat de chaos alleen maar groter wordt.

Intussen staan wij, de zeven deelnemers, al tien minuten geblinddoekt met een touw in onze handen zonder dat er ook maar iets gebeurt.



'Ik wil van die stomme blinddoek af. Die rotvlieger interesseert me niets meer. Ik snap trouwens niet wat we hier aan het doen zijn', zegt een deelnemer na een half uur op een toon die doet vrezen dat zij echt de wanhoop nabij is. De enige andere vrouw in het gezelschap valt haar bij. Het protest klinkt terwijl een 'kopgroep' van drie mannen druk in de weer is de vlieger via een wiskundige methode neer te leggen. Ik begrijp ongeveer hoe ze het willen doen, maar aangezien ik niet aan het proces deelneem en geen hand voor ogen kan zien, heb ik geen idee hoe het in de

praktijk verloopt. Net als drie anderen sta ik stokstijf met de handen aan het touw. Slechts één keer ben ik zo'n twintig passen langs het touw opzij gelopen, nadat iemand uit de kopgroep me dat had verteld opgedragen.

WAARHEID

Na de wanhoopskreet van een van de deelnemers, probeert de groep vervolgens de twee vrouwen die willen stoppen - en die steun krijgen van een mannelijke lotgenoot - ervan te overtuigen de strijd niet te staken. Argument: het klusje zou zo geklaard zijn. Een compromis wordt bereikt: trainer Rongen, die zich afzijdig houdt, wordt gevraagd een signaal te geven wanneer een kwartier is verstreken. Als de vlieger er dan nog niet ligt, stoppen de vrouwelijke deelnemers ermee. Dat blijkt niet nodig, want binnen de gestelde tijd mogen alle deelnemers hun blinddoek afdoen om hun 'groepsprestatie' te aanschouwen: een vlieger van touw die aan geen enkele zijde gelijk is. Teleurstelling alom.

Na de buitenopdracht gaan de deelnemers het socratische gesprek in, dat onder leiding staat van Hans Bolten, een filosoof die dit soort gesprekken sinds 1990 voor profit en non-profit organisaties leidt. De methode is vernoemd naar de in de vijfde eeuw voor de jaartelling geboren Griekse filosoof. In zijn gesprekken met tijdgenoten was Socrates minder geïnteresseerd in antwoorden op vragen, dan in de vragen zelf. 'Hij onderzocht de vragen omdat hij de antwoorden niet had.

Zijn gesprekspartners daarentegen meenden wel antwoorden te hebben, waardoor het gesprek met de filosoof uitdraaide op een onderzoek naar hun antwoorden.' Socrates wilde volgens de overlevering 'het ijdele gezwets wegnemen om waarheid geboren te laten worden'. Volgens Bolten is dat nog steeds een goede weergave van wat zich in socratische gesprekken vandaag de dag afspeelt. 'Deelnemers merken dat zij niet weten wat zij aanvankelijk wel dachten te weten. Pas daarna kan de filosofische zoektocht naar het ware beginnen.'

TRANEN

Het lijkt misschien op het eerste gezicht weinig met het thema integriteit van doen te hebben, maar tijdens het socratisch gesprek dat na de ervaring van het leggen van de vlieger volgt, blijkt dat toch anders te liggen.

Hoewel gespreksleider Bolten de groep, die overigens bestaat uit mensen die zelf trainer zijn, in alle vrijheid laat beslissen welke vraag ze wil onderzoeken, komt na veel vijven en zessen de onderzoeksvraag 'waarom doe ik iets wat ik niet wil?' centraal te staan, wat terugslaat op de ervaring van een aantal deelnemers en wat naadloos aansluit op het onderwerp integriteit. De onderzoeksvraag schrijft Bolten op een wit vel dat hij temidden van alle andere vragen die gesteld zijn ophangt in het zaaltje van congrescentrum Mennorode.

Meer concrete vragen komen er uit voort: interesseerde je de vlieger eerst wel?, wanneer merkte je dat de opdracht je aandacht verloor?, waar kwam dat dan door? Als de groep conclusies trekt uit de antwoorden - bijvoorbeeld dat de deelnemer die het niet meer zag zitten in het begin best gemotiveerd was - schrijft Bolten dat op papier. Het resultaat is een poging de gebeurtenis minitieus te ontrafelen om erachter te komen in welke omstandigheden iemand iets doet wat hij niet wil en waarom.

Al snel blijkt dat tijdens het leggen van de vlieger nogal makkelijk over andere deelnemers is heengestapt. 'Ik vroeg halverwege: wat moet ik doen, wat moet ik doen?' zegt de vrouw die wilde stoppen met de buitenoefening. 'Vervolgens heb jij gezegd: "Wacht maar, je krijgt zo instructies." Dat heeft me diep geraakt, alsof ik een soort machine was die niets meer zelf te zeggen had', zegt ze terwijl ze in mijn richting kijkt. Dat is behoorlijk confronterend, want het was natuurlijk een rottig geformuleerde opmerking. Was mijn gedrag integer? Ik denk van niet.

Een van de leidende principes tijdens de driedaagse training is zeggen wat je denkt. Dat gebeurt ook en daardoor kan het er soms hard aan toe gaan. Zo ontstaat er een hoogoplopend conflict als een deelnemer zijn onderzoeksvraag in de ogen van anderen er doorheen wil drukken. Een enkele keer vloeien er tranen als iemand zich uitsprekt ervan te balen dat er in de groep zoveel oncollegiaal gedrag wordt gedemonstreerd. Integriteitsvraagstukken die volgens Bolten en Rongen onvermijdelijk tijdens dit soort intensieve bijeenkomsten boven komen borrelen.

MOREEL BEWUSTZIJN

Tijdgebrek (elke bijeenkomst heeft een door de groep vastgestelde eindtijd) verhindert echter dat de besproken casussen helemaal tot achter de komma worden uitgeplozen. In het geval van het gesprek over de vlieger komt er door onderlinge meningsverschillen over wat de juiste

onderzoeksvraag zou moeten zijn, zelfs weinig van het onderzoek terecht.

'Dat is helemaal niet erg', zegt Bolten na afloop van drie dagen buitenopdrachten en socratische gesprekken. De filosoof stelt dat het bij het karakter van een filosofisch gesprek hoort dat het onderzoek nooit stopt. 'Het is de bedoeling dat voor de deelnemers het vanzelfsprekende minder vanzelfsprekend is geworden. En ze zijn als het goed is het belang gaan inzien van het voortdurend onderzoeken van zichzelf en elkaar.' De vragen die aan bod komen dwingen volgens hem om 'na te denken over wat in het professionele leven werkelijk van belang is, over morele uitgangspunten en overtuigingen, werkelijkheidsopvatting en mensbeeld'. Zijn collega Rongen die sinds 1995 vrijwel uitsluitend groepen buiten traint: 'Het is mooi dat het woord integriteit altijd in de training zit, terwijl we het er niet over hebben.'

En de deelnemers? Hoe hebben zij de training ervaren? Bert Molewijk, die al vaker heeft meegedaan, is enthousiast. Hij leidt zelf socratische gesprekken vanuit het Expertisecentrum Ethiek in de Kliniek dat, zo zegt hij, 'bij werknemers van gezondheidszorginstellingen een proces van ethische reflectie en moreel bewustzijn op gang probeert te brengen en te houden'. Hij meent dat mensen vooral leren door te ervaren wat integriteit in het hier en nu betekent.

'Je kunt nog zoveel cognitieve kennis hebben over wat integriteit is, uiteindelijk gaat het steeds om de concrete ervaring. Ik denk dat Socratisch Onderzoek een goede leer methode is. Omdat alle kennis en inzichten over integriteit radicaal verbonden worden aan een echt gebeurde casus. Alle uitspraken over integriteit in het gesprek worden direct vertaald in wat die uitspraken betekenen in dat specifieke voorbeeld. Geen vrijblijvende monologen of reflecties dus. Het is een minutieus en gedisciplineerd onderzoek waarin alle nuances en verschillen duidelijk zichtbaar worden.'