

Inleiding

De wereldwijde mediastorm rond grensoverschrijdend gedrag van de filmmagnaat Harvey Weinstein eind 2017 heeft niet alleen grote implicaties gehad voor de filmindustrie en de kunstensector in het algemeen. Het maatschappelijk debat rond machtsverhoudingen in organisaties in relatie tot welke omgangsvormen we als samenleving wel of niet tolereren, is sinds dat moment geopend en nog steeds gaande. In februari 2018, het moment dat het schandaal rond de ngo Oxfam in de pers kwam, werd de hele ngo-sector wereldwijd geraakt. Het thema integriteit is sindsdien (ook) niet meer van de ngo-agenda weg te denken. Hoe zich als ngo opstellen ten opzichte van culturele diversiteit, interne, lokale en internationale machtsverhoudingen en maatschappelijke gedragsverwachtingen?

Was en is dit geen paradox? De ngo-sector was en is toch nog steeds de meest integere sector die we kennen! Ngo's hebben zich decennialang en wereldwijd ingezet voor ondersteuning en hulp, ongebonden, veelal vrijwillig, voor de 'goede' zaak zonder iets terug te vragen of te hopen op een of andere 'return'. Waarom zou deze sector ineens niet integer zijn? Zijn doelstellingen zijn het immers wel, of het nu over waterbeheer, irrigatiesystemen, medische hulp of eerlijke handel gaat.

Nee, het is geen paradox als de extrinsieke overtuiging en het uitdragen van een goed doel door de ngo losgekoppeld worden van de interne werking.

Ja, het is een paradox omdat de publieke opinie verwacht dat een externe integere doelstelling zich expliciet intern integer vertaalt in het handelen van betrokkenen. En dit geldt bij uitstek voor ngo's.

We kunnen stellen dat sinds de afgelopen zes jaar in België integer handelen van ngo's op de maatschappelijke weegschaal ligt. Heel veel thema's die alle onder de noemer integriteit vallen, worden onder de loep genomen: controle op zorgvuldig beheer van gelden, doorlichtingen op de personeelshuishouding en (integriteit)screening van lokale partners. En dit steeds naar de westerse, Europese en Belgische (nationale) maatstaf. Deze beweging heeft ook tot gevolg dat de intrinsieke doelstellingen van ngo's in de verschillende sectoren waarin ze werkzaam zijn in het vizier komen. Vragen die gesteld worden, zijn vragen naar legitimiteit, contextueel bewustzijn en historisch

besef waardoor de thema's *dekolonisatie* en *samenwerken met de profitsector* vandaag actief aanwezig zijn in het debat rond integriteit.

Integriteit is een thema in beweging. Dit heeft als gevolg dat aandacht voor integriteit zich vandaag vooral toespitst op het *anticiperen* op de voortdurend veranderende maatschappelijke blik op integriteit en integer gedrag. Daarnaast is integriteit een containerbegrip en is ze betrokken bij het concretiseren van gedragsverwachtingen in zeer uiteenlopende domeinen zoals de verhouding van een organisatie naar haar omgeving, naar het milieu en klimaat, naar haar medewerkers waar vandaag respect voor genderdiversiteit, grensoverschrijdend gedrag en algeheel welzijn centraal staat, naar het inzetten van sociale media en (grenzen aan) artificiële intelligentie, en uiteraard naar het (financieel) goed bestuur. Deze thema's staan voortdurend én tegelijkertijd in de spotlight van allerhande media. Het hoeft niet te verbazen dat dit directe implicaties heeft op hoe organisaties en de professionals die daarin werken daarop proberen te anticiperen. Deze thema's komen ook terug in twee recente artikels (Van der Wal, 2018; Maesschalck, 2023) en worden omschreven als dé trends in de integriteitsagenda van de komende tien jaar.

Preventief werken aan integriteit lijkt een strategische doelstelling te worden: wil een organisatie een integer imago creëren of in stand houden, dan is het belangrijk voortdurend alert te zijn en adequaat te kunnen reageren op mogelijke integriteitsrisico's. Hier een expliciet aandachtspunt van maken in visie- en beleidsontwikkeling blijkt vandaag geen overbodige luxe. Integriteitsschade oplopen is heel moeilijk te herstellen en voer voor de media. Vertrouwen herwinnen in de organisatie kost aan de organisatie zowel financieel als communicatief veel meer dan investeren in het voorkomen van dergelijke risico's. En dat heeft de ngo-sector sterk mogen ervaren in de toename van controles, de afname van donoren, de toename van reglementering en verliezen van goodwill in de nadagen van de 'Oxfam-affaire'.

Integriteit is daarom een grillig begrip: het betreft *zowel persoonlijke als collectieve gedragsverwachtingen* en de organisatie probeert deze bijvoorbeeld in beheer te krijgen via het formuleren van kernwaarden in een deontologische (gedrags)code. Dat neemt niet weg dat integriteit een 'zwermend' thema wordt wanneer het op die actualiteit probeert te anticiperen. Te allen tijde kan een gedragsverwachting onder invloed van de publieke opinie wijzigen waardoor het uitvergroet raakt en heel veel verschillende actoren, thema's en zaken aantrekt, betreft en meeneemt en zo een zwerm vormt. In de definitie van het begrip 'zwerm' valt het woord 'schijnbaar' op: *een groep (...) die schijnbaar als één groep beweegt*. Er is niet één categorie, noch

een bepaalde ordening die de zwerm definieert of zelfs in staat is hem te definiëren (Kleinherenbrink, 2017: 13).

In de recente geschiedenis kunnen we verschillende voorbeelden noemen van vanzelfsprekende praktijken waarin zich op een zeker moment grenzen stelden: Samusocial, Pfos, grensoverschrijdend gedrag van bekende mediafiguren, Oxfam, machtsmisbruik door professoren in het academische milieu, klimaatprotesten vanuit jongerengroepen ... Die zwermbeweging kan even plotseling ophouden als dat ze begonnen is. Regel- en wetgeving is steeds het meest voor de hand liggende antwoord om escalaties rond integriteitsissues tot rust te brengen, tegelijkertijd leggen ze de open dialoog tussen professionals stil omdat actoren naar de regel grijpen en niet naar het voortschrijdend inzicht. Dit toont tevens het spanningsveld tussen de verschillende ethisch onderbouwde invalshoeken die hier ingenomen kunnen worden gaande van principes en persoonlijke waarden tot een op gevolgen gerichte ethiek.

Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde en hedendaags complexiteitsdenker, formuleert het zo:

“Het goed functioneren van het systeem hebben we belangrijker gemaakt dan het goed functioneren van de mens. De mens staat buitenspel en is gevangen in starre regels, structuren en systemen. Wij hebben die systemen bedacht en ontwikkeld en die waren bedoeld om ons te helpen. Dat hebben ze heel lang goed gedaan, maar er komt altijd een moment in de evolutie dat die systemen zich tegen ons gaan keren. Dat moment hebben we bereikt.” (Rotmans, Chaos, 2021)

Hier geeft Rotmans een mensvisie weer die lang gevolgd is alsof de mens onder systemen gecategoriseerd kan worden die beheersbaarheid garanderen. Daar zijn we al lang aan voorbij, hoewel er in de praktijk van verandering doorgaans naar beheersinstrumenten gegrepen wordt.

Gerichte en pertinente aandacht voor integriteit kan hier een verschil maken omdat de ‘morele’ ruimte die ontstaat in het bediscussiëren en reflecteren over integriteit de professional terugbrengt bij datgene waarin hij onvermijdelijk een verantwoordelijke actor is (Peeters, 2021: 108-111; Marichal, 2017: 113; Verhaert, 2021). Een extra argument om op het structureel inbedden van morele ruimte in te zetten, is de breed gedragen consensus dat we in een tijd leven waarin verschillende uiteenlopende transitiebewegingen tegelijkertijd, in één generatie, plaatsvinden. Dat leidt tot een complexiteitstoename die de mens meer met vragen en twijfels confronteert dan met zekerheden, waarheden en de idee van voorspelbaarheid over hoe

sectoren, culturen en de mens zullen evolueren (Gabriel, 2023: 21; Blom, 2023: 337).

De nadruk op het *aanspreken en bespreken* van twijfel, op de vraag wat de juiste beslissing is in een complexe situatie waarin waarden op het spel staan, zowel van de ngo zelf, haar medewerkers, de context als alle lokale en wereldwijde betrokkenen is een *sleutelmoment* geworden. Het dekolonisatiedebat dat de legitimiteit van de aanwezigheid van ngo's in kwetsbare werelddelen ter discussie stelt, maakt bespreekbaarheid des te dringender omdat elke ngo-handeling meegezogen dreigt te worden in deze complexe transitie. Herdenken van initiële doelen met betrekking tot ontwikkelings-samenwerking is zeer waardevol, zolang ook dit integer (transparant, open, moedig, objectief, ...) gebeurt.

10

Het zijn precies die situaties die twijfel bij de professional oproepen waardoor hij/zij niet direct weet wat de beste beslissing en/of keuze is. Terwijl regel- en wetgeving de indruk geeft eenduidig handhaafbaar te zijn, geeft het contact met de burger, lokale ambtenaar of bedrijf x steeds een marge tot onderhandeling, interpretatie, gesprek. Waarden als 'klantgericht' versus 'doelgericht en objectief' kunnen bijvoorbeeld in tegenspraak komen waar bovendien collega's verschillende interpretaties aan kunnen geven. 'Makkelijke' bespreekbaarheid van dit soort twijfels maakt onderdeel uit van professioneel handelen en leidt doorgaans tot betere samenwerking en tot het tot stand komen van meer afgestemd, transparant en voortschrijdend inzicht. Het is uiteraard van belang dat medewerkers binnen hun dienst een bespreekbare uniformiteit ervaren zowel in handhaving van regels, als in hun klantgerichtheid en gastvrijheid naar de gebruikers van hun diensten. Voor de publieke sector betekent dit dat gebruik van (belastings)middelen verantwoord moet worden naar de burger, voor de private sector betekent het rekenschap afleggen naar de gebruiker van de kwaliteit van diensten en goederen, en anticiperen in communicatie welke impact deze kunnen hebben. Beide sectoren zijn uiteraard gebonden aan het respecteren van regel- en wetgeving die voortdurend in evolutie is.

We benaderen het thema integriteit en meer specifiek in haar toepassing 'morele oordeelsvorming' in functie van preventie. Wat is ervoor nodig dat medewerkers in de publieke of in een gesubsidieerde sector zich concreet gedragen volgens de waarden en gedragsverwachtingen die zijn vastgelegd? En hoe kunnen ze daar zorgvuldig op anticiperen? Door een integriteitsbewustzijn, een 'awareness', te activeren in bijvoorbeeld workshops 'morele oordeelsvorming' en/of interviews. Niet enkel wordt in die interactie het thema integriteit verkend, tegelijkertijd wordt er ook gewerkt aan een aanspreekcultuur: hoe kunnen we elkaar aanspreken, ook elkaar én de

organisatie beschermen door gevoelige informatie bespreekbaar te maken? Dit maakt het eenvoudiger om adequaat te reageren wanneer integriteitskwesties zich voordoen. Het kennen én verankeren van intrinsieke waarden die het dagelijks handelen in een democratie leiden, zoals gelijkwaardigheid en vrijheid van meningsuiting, is steeds een begin.

Dit boek is geschreven vanuit de idee een leidraad te creëren waarmee en waarlangs het thema integriteit preventief en constructief deel kan uitmaken van een dagelijkse én strategische agenda van vzw's in brede zin en van ngo's in het bijzonder. De auteurs beschrijven de krijtlijnen waarlangs het begrip integriteit gedacht is en hoe het in de toekomst nog meer doordacht gebruikt kan worden in de zich verder ontwikkelende, complexe samenwerkingsverbanden tussen private en publieke sectoren wereldwijd.

Het specifieke publieke domein van vzw's en ngo's levert zeer uiteenlopende diensten aan, aan een zeer divers publiek, zowel lokaal als internationaal. Deze organisaties zijn doorgaans klein van omvang en aantal medewerkers, met vaak een grote impact voor de gebruikers. Vandaar dat we de perspectieven op het begrip integriteit in hoofdstuk 1 zeer breed hebben opgevat, omdat deze sector van vzw's en ngo's effectief met zeer uiteenlopende perspectieven wordt geconfronteerd. In hoofdstuk 2 zetten we de inzichten uit hoofdstuk 1 om in voorbeelden uit relevante integriteitspraktijken die concreet zichtbaar maken waarom inzetten op integriteit voor deze sector een zekere relevantie heeft en geen overbodige luxe is. In hoofdstuk 3 geven we aan hoe aandacht voor integriteit ingebed kan worden in een integriteitsagenda en -beleid. Hoofdstuk 4, ten slotte, somt een aantal integriteitsoefeningen op die kunnen bijdragen aan het creëren van een integriteitscultuur in de organisatie.

Natuurlijk zijn de auteurs zich bewust van het feit dat vzw's en ngo's vaak klein zijn, een eenvoudige structuur en weinig middelen hebben. Vandaar dat de oefeningen uit hoofdstuk 4 toepasbaar zijn op kleine schaal en meegenomen kunnen worden in een dagelijkse werking.

Is de wereld dan zo slecht? Om met een uitspraak van de joodse Frans-Duitse filosofe en politiek activiste Simone Weil (1909-1943) af te sluiten: "Er is niets goed in dit universum, maar dit universum is goed."