

Cultuur: de ontmaskering van het zwarte gat in het integriteitsdiscours

Sommige begrippen zijn als zwarte gaten: ze oefenen een enorme aantrekkingskracht uit en bezitten tegelijkertijd het vermogen om zaken vakkundig aan het zicht te onttrekken. Cultuur is zo'n begrip in zwang dat, te pas en te onpas, in allerlei beleidsdiscussies wordt gebruikt. Het betreft een hoerabegrip waar niemand op tegen durft te zijn en daarmee ook populariteit heeft verworven in de integriteitsdiscussie.

De aantrekkingskracht van dit *hoerabegrip* is niet zo verbaazingwekkend. Cultuur lijkt de alfa en omega van integriteitsbeleid te zijn, de manier om het probleem én de oplossing in één woord te beschrijven. Bovendien wordt de term vaak handig door beleidsmakers gebruikt om subtiel mee aan te duiden wat zij juist niet willen. Zo is cultuur inmiddels verworven tot een *antoniem* voor regels, procedures, structuren en systemen. Stuk voor stuk begrippen die in de afgelopen jaren om verschillende redenen – en veelal ten onrechte – in onmin zijn geraakt.

Ook als we even niet meer weten hoe nu verder, of als we een bepaald onderwerp het liefst even willen *parkeren* of vergeten, is het begrip gediensig. Cultuurtrajecten vereisen immers per definitie maatwerk, zijn weerbarstig en vergen een zeer lange adem. Door iets als een cultuurkwestie te labelen koopt men tijd; iedereen zal dan begrijpen dat er geen snelle resultaten of 'quick fixes' te verwachten zijn.

Verder wordt cultuur niet zelden ingezet als *schaamlap* voor achterstallig onderhoud. Bestuursorganen die matig scoren op de implementatie van het bestaande beleid gebruiken het graag als excuus: "We hebben de beleidsmaatregelen nog niet ingevoerd omdat we van mening zijn dat integriteit vooral een kwestie is van cultuur en bewustwording", zo luidt het verweer dan.

Naast een applausmachine, antoniem, parkeerbegrip en schaamlap is cultuur vooraleerst een *containerbegrip*. Het dient als verzamelnaam voor een scala aan zeer uiteenlopende zaken als: een (ethisch) klimaat van aanspreken en tegenspreken, sociale veiligheid, bewustwording, voorbeeldgedrag, vertrouwen, leiderschap, professionaliteit en beroepstrots. Kortom, een breed en ongedefinieerd allegaartje. Samengevat biedt het introduceren van het begrip cultuur verlichting en verdoving in integriteitsdiscussies. Het geeft subtiel aan waar we minder ambitie voor hebben, het koopt tijd, leidt af en versluiert door zijn veelvormigheid waar we precies op doelen.

Organisaties die de afgelopen jaren daadwerkelijk in 'de cultuur' hebben willen investeren zijn doorgaans niet veel verder gekomen dan obligate postercampagnes, het zo nu en dan op intranet publiceren van dilemma's en het aanbieden van incidentele trainingen. Het verbaast dus niet dat de aandacht voor cultuur nog weinig heeft opgeleverd. Onderzoek wijst zelfs uit dat de integriteitscultuur en beleving binnen het ambtelijk apparaat in 2012 nauwelijks verschillen van die in 2006. Terwijl juist in die periode cultuur als aangrijpingspunt voor integriteitsbevordering centraal heeft gestaan.

We hoeven echter niet alle hoop te verliezen. Inmiddels zijn er namelijk enkele veelbelovende methoden ontwikkeld, zoals het doorlichten van het ethische klimaat via MTO's, trainingen moreel oordelen, workshops moreel beraad en het vastleggen van een handelingsrepertoire via 'moresprudentie'. Maar voordat we cultuur als de omega, de oplossing, van integriteitskwesties kunnen zien is er nog een lange weg te gaan.

Een goed doordacht en samenhangend cultuurprogramma gericht op integriteitsbevordering lijkt er nog niet te zijn. En ook over de effectiviteit van dergelijke cultuurinitiatieven is nog nauwelijks iets bekend. Misschien moeten we met dit laatste beginnen, en het kaf van het koren scheiden, door eerst eens goed uit te zoeken wat wel werkt en wat niet. Daarnaast is het van belang om stil te staan bij de relatie tussen de soft (cultuur) en hard (structuur, regels, procedures) controls op het gebied van integriteitsbevordering. Tot nu worden beide benaderingen helaas nog gepresenteerd als twee conflicterende methoden terwijl zij elkaar juist versterken en complementair zijn. Het meest effectieve integriteitsbeleid ontstaat juist door beiden te combineren.

De ontmaskering van het misbruik van het cultuurbegrip in de integriteitsdiscussie is echter het enige denkbare startpunt om het begrip weer de waarde terug te geven dat het verdient. Applausbegrippen verdienen achterdocht. Misleidende parkeerplekken, schaamlappen en versluierende antoniemen dienen vermeden te worden en containers moeten opengemaakt en opgeruimd worden. Pas dan kan het 'culturaaspect' weer reële betekenis krijgen voor integriteitsbevordering.

Alain Hoekstra (*à titre personnel*)

Werkzaam bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector en als promovendus verbonden aan de Rotterdam School of Management