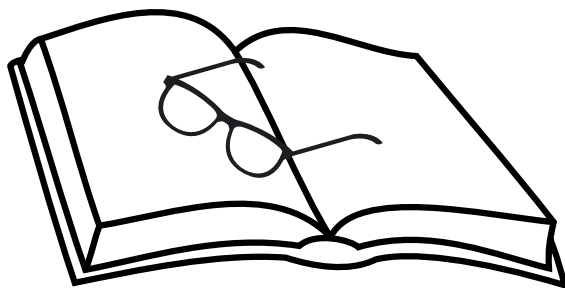




HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS



VEERMANLEZING

GEORGANISEERD DOOR HET HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS
DOOR PROF. DR. K. (KAREN) VAN OUDENHOVEN - VAN DER ZEE
DIRECTEUR SOCIAAL EN CULTUREEL PLANBUREAU

Frits Veerman

Werkte in de jaren 70 als technicus en technisch-fotograaf voor Fysisch Dynamisch Onderzoekslaboratorium (FDO) Stork in Amsterdam, dat ultracentrifuges ontwikkelde. Hij ontdekte dat Abdul Qadir Khan, met wie hij een werkruimte deelde, op grote schaal geheime documenten kopieerde en meesmokkelde naar zijn geboorteland Pakistan. Veerman gaf al zijn bevindingen door aan zijn werkgever, waarna een spreekverbod volgde. Later werd hij ontslagen.

Met behulp van de doorgestuurde informatie bouwde Pakistan een vrijwel exacte kopie van de fabriek uit Nederland, inclusief zo'n ultracentrifuge, en stichtte daar een industrie, waarmee Pakistan een kernwapen kon ontwikkelen. Veerman bleef strijden voor zijn gelijk en zweeg niet. Veiligheidsdiensten achtervolgden hem, ook in het buitenland



verscheen zijn naam op de lijst van verdachte personen. In Nederland heeft hij zelfs korte tijd vastgezeten. 40 jaar lang streed Veerman voor zijn gelijk.

De zaak Veerman was mede aanleiding voor de totstandkoming van de Wet Huis voor klokkenluiders in 2016. In 2020 publiceerde het Huis voor Klokkenluiders het onderzoeksrapport, waarin werd vastgesteld dat Frits Veerman was ontslagen vanwege zijn melding van een vermoeden van een misstand. Frits Veerman overleed in 2021. Hij was getrouwd en had drie kinderen.

Voorwoord

Frits Veerman was een klokkenluider avant la lettre. Eind jaren 70 deed hij melding van een vermoeden van spionage van staatsgeheime informatie, maar er werd niet naar hem geluisterd. Noch door zijn werkgever, noch door de inlichtingendiensten waar hij melding maakte. Later bleek dat zijn vermoedens terecht waren en een buitenlandse mogendheid technologie verkreeg, waarmee een atoomprogramma werd opgezet. Veerman was inmiddels ontslagen. Hij kwam niet meer aan het werk binnen zijn vakgebied of op hetzelfde niveau. Hij voerde een strijd van veertig jaar, totdat hij erkenning kreeg.

In die veertig jaar werd het leven van Veerman en zijn gezin zuur gemaakt. Terwijl hij met zijn melding de samenleving wilde behoeden voor een groot kwaad, werd hij in de loop der tijd zelf verdacht, verhoord en in de gaten gehouden.

Zijn zoon Paul herinnert zich een bezoekje van de Binnenlandse Veiligheidsdienst op een kinderverjaardag en een auto die dagenlang bemand in de straat voor hun huis geparkeerd stond. De confrontatie met het leven als klokkenluider was continu aanwezig.

Drie jaar geleden bevestigde het Huis voor Klokkenluiders na onderzoek dat Veerman onterecht benadeeld is door zijn werkgever vanwege zijn melding van een vermoeden van een misstand met maatschappelijk belang. Volgens Paul glunderde zijn vader twee dagen aaneen. Een half jaar na de publicatie van het rapport overleed Veerman.

Het verhaal van Frits Veerman is er één die wij bij het Huis voor Klokkenluiders vaker tegenkomen. In de afgelopen jaren is er al veel verbeterd op het vlak van klokkenluidersbescherming, zoals het inrichten van meldregelingen op de werkvloer, de introductie

van vertrouwenspersonen en de oprichting van het Huis. Maar we zijn er nog lang niet. Te vaak worden werknemers nog niet serieus genomen of benadeeld na een melding, of lopen zij tegen dichte deuren aan.

Het Huis voor Klokkenluiders organiseert op 23 juni 2023, International Whistleblower Day, de eerste Veermanlezing, waarbij we stil staan bij het belang van een veilig meldklimaat en integriteit op de werkvloer.

Karen van Oudenhoven, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau verzorgt de eerste Veermanlezing en gaat in op het belang van integriteit op de werkvloer voor sociaal vertrouwen en de condities om dat te bereiken. Wat is nodig om integriteit te bevorderen?

Hoe zorg je dat mensen opstaan, wanneer integriteit in het gedrang komt? Welke spanning ontstaat er, wanneer wat integer gedrag lijkt voor de één, morele dilemma's oplevert voor een ander? Welke cultuur- en individuele kenmerken spelen daarbij een rol?

In dit boekje kunt u de volledige lezing nalezen. Graag zien wij u volgend jaar weer voor de tweede Veermanlezing.

Tot die tijd kunt u met al uw vragen over het inrichten van een goede integriteit- en meldcultuur binnen uw organisatie of bij vermoeden van een misstand op de werkvloer met maatschappelijk belang bij ons terecht voor gedegen advies of onderzoek. Dat doen wij onafhankelijk, kosteloos en voor alle sectoren.

**Wilbert Tomesen,
Voorzitter Huis voor
Klokkenluiders**

Wat leert ons de klokkenluider?

Over het belang van psychologische veiligheid om je uit te spreken in organisaties.

1. Inleiding

Het is belangrijk om aandacht te hebben voor klokkenluiders en ervoor te zorgen dat zij zich veilig kunnen uitspreken binnen hun organisatie. Ik vind het dan ook een eer om vandaag de eerste Veermanlezing van het Huis voor Klokkenluiders te mogen uitspreken.

Ik wil mijn lezing beginnen met het verhaal van Pierre Niessen, oud-medewerker van de Belastingdienst. Jarenlang alarmeerde Pierre Niessen zijn leidinggevenden dat bij de afhandeling van kindertoeslagen ouders vaak onterecht hard werden aangepakt. Dat daarbij de rechtsbescherming in het geding was. Jarenlang werd er niet naar hem geluisterd. Om te zorgen dat zijn boodschap toch ergens zou landen, schreef Pierre Niessen in 2021 een brandbrief aan de Tweede Kamer. Uiteindelijk bood toenmalig staatssecretaris Van Huffelen excuses aan. Er kwam erkenning dat de top van de Belastingdienst niet goed met de signalen van Niessen was omgegaan.



Het verhaal van Pierre Niessen illustreert net als bij Frits Veerman de moeilijke weg die klokkenluiders moeten afleggen als zij zich uitspreken. Vaak leidt het tot een eenzame strijd, niet gehoord worden en zelfs tot afkeuring door anderen. Regelmatig heeft de klok luiden negatieve consequenties voor de eigen positie en wordt de klokkenluider op een zijspoor geplaatst.

Dat werpt de vraag op naar de psychologie van de klokkenluider. Wat bezielt mensen als Niessen en Veerman om op te staan tegen wat zij als onrecht beschouwen? Wat kunnen we leren van hun gedrag, om te zorgen dat organisaties gevoeliger worden voor signalen dat er dingen fout gaan? En als we willen dat klokkenluiders zich veilig voelen, wat vraagt dat dan van organisaties? Of – nog beter – hoe kunnen we ervoor zorgen dat klokkenluiden niet nodig is, omdat de organisatie iets leert van mensen die zich uitspreken over zaken die knellen?

Op deze vragen zal ik ingaan tijdens mijn lezing. Of, kort gezegd: op het belang van openheid voor afwijkend stemgeluid en debat op de werkvloer en de condities om die openheid te bereiken. Aan het eind van mijn verhaal zal ik ingaan op de betekenis daarvan voor de samenleving als geheel.

Prof. Dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau
Juni 2023

2. Wie is de klokkenluider?

Wie zijn die mensen die de klok luiden? Om een antwoord te geven op die vraag is het allereerst belangrijk onderscheid te maken tussen (a) het opmerken en interpreteren van gedrag als laakbaar en (b) het in beweging komen om daar iets tegen te doen. Bij het eerste gaat het om vragen als: Vind ik dit gedrag onethisch of niet? Is het ernstig genoeg om er een punt van te maken? Bij het tweede gaat het om vragen als: Is het aan mij om in actie te komen? Is er iets dat ik kan doen om misstanden te stoppen of te voorkomen? Wegen de baten op tegen de kosten die het met zich meebrengt?

2.1 Ethisch perspectief

Als we hier dieper op ingaan, zien we allereerst dat mensen verschillen in hun interpretatie van gedrag als onethisch door een verschil in

ethisch perspectief. Een belangrijk kenmerk van klokkenluiders, zo suggereert onderzoek, is dat zij moreel-idealistisch zijn. Dat wil zeggen dat zij geneigd zijn om alles wat schade oplevert voor anderen moreel als onethisch te beschouwen. Mensen laag in moreel-idealisme zijn eerder geneigd datgene wat samenvalt met het eigen belang als ethisch te beschouwen, zelfs wanneer dat schade oplevert voor anderen. Hun overtuiging is dat zowel ethisch als onethisch gedrag negatieve effecten kan hebben op anderen (Brink, Cereola en Menk, 2015). Wanneer medewerkers binnen een organisatie bijvoorbeeld alleen kunnen doorgroeien naar een hogere functie als zij buitenlandervaring hebben, heeft dat negatieve consequenties voor medewerkers die door hun

“Kenmerkend voor klokkenluiders is dat zij moreel-idealistisch zijn”

gezinssituatie niet makkelijk kunnen reizen. Voor sommigen zal dat voelen als onethisch; anderen zullen dit beleid juist waarderen vanwege de extra competenties die het de organisatie oplevert. Zij zullen de negatieve consequenties niet per se problematisch vinden.

2.2 Groepsidentificatie

Of iemand gedrag ziet als wel of niet onethisch - maar ook of iemand vervolgens in actie komt - wordt in de tweede plaats beïnvloed door patronen van groepsidentificatie. Vanuit de sociale psychologie weten we dat er verschillen bestaan tussen mensen in de manier waarop zij zich identificeren met groepen (Schwartz, Luyckx en Vignoles, 2011). Relevant daarbij is het onderscheid tussen een persoonlijke en een sociale identiteit. Onze persoonlijke identiteit in een groep wordt bepaald door onze individuele eigenschappen, competenties en motivaties. Denk aan de eigen inhoudelijke voorkeuren in het werk, de ideale balans tussen werk en privé of onze loopbaanambities. Mensen met een dominante persoonlijke identiteit benaderen de sociale omgeving vooral vanuit het 'ik'. Dat maakt hen autonome denkers die afwijkende perspectieven inbrengen in de groep. Tegelijkertijd lijdt een gerichtheid op het 'ik' sneller tot gedrag dat gericht is op eigenbelang. Dat betekent dat een focus op het 'ik' doorgaans niet leidt tot optreden tegen gedrag dat dat belang niet dient, maar wel negatieve consequenties heeft voor collega's of afnemers van diensten van de organisatie. Eerst ik, dan een ander (Vos en van der Zee, 2011).

De sociale identiteit van mensen in organisaties wordt gevormd door iemands lidmaatschap van die organisatie of, dichterbij, het eigen team. Afhankelijk van de situatie staat de organisatie-identiteit of de teamidentiteit meer op de voorgrond. Wanneer mensen nieuw zijn in een organisatie worden zij gesocialiseerd in de identiteit van die organisatie en daarbinnen van hun team. In feite leveren zij een

stukje van hun persoonlijke identiteit in bij de voordeur van de organisatie en verruilen zij die voor de collectieve identiteit. Zeker in organisaties met een sterke cultuur noemen we die identiteit 'gedepersonaliseerd', omdat het individuele, het persoonlijke enigszins naar de achtergrond verdwijnt. Een voorbeeld van een organisatie met een sterke collectieve identiteit is de politieorganisatie (van Ryckeghem en Easton, 2002). Binnen de organisatie bestaan sterke informele normen en loyaliteit geldt als extreem belangrijk.

Eerder onderzoek laat zien dat het bij identiteitsoriëntaties niet per se een kwestie van of-of hoeft te zijn. Mensen kunnen ook een 'gefuseerde identiteit' aannemen waarbij de persoonlijke en de sociale identiteit naast elkaar bestaan en elkaar positief versterken (Swann, Jetten, Gómez, Whitehouse en Bastian, 2012). Bij een gefuseerde identiteit verbindt iemand zich sterk met de groep, maar op een persoonlijke manier. Je ziet dan dat mensen een sterk gevoel van eenheid ervaren dat niet ten koste gaat van hun eigen individualiteit. Ze combineren een sterke focus op relaties met andere groepsleden met een sterk geloof in organisatiedoelen en het belang van hun eigen bijdrage. Zij zijn bereid om hun eigen belangen op te offeren voor de groep.

Amerikaans onderzoek laat zien dat klokkenluiders vaak een gefuseerde identiteit hebben (Buhrmester, 2013). In vergelijking met mensen met een persoonlijke of een collectieve identiteit zijn mensen met zo'n gefuseerde identiteit eerder geneigd om gedrag als onethisch te interpreteren. Zij hebben ook eerder de neiging om in actie te komen om iets aan het onrecht van anderen te doen.

2.3 Persoonlijkheid

Individuele verschillen in ethisch perspectief en de manier waarop mensen zich identificeren in groepen worden deels bepaald door dieperliggende persoonlijkheidseigenschappen. Persoonlijkheidsverschillen in relatie tot klokkenluiden zie je allereerst terug in eigenschappen die te maken hebben met emotieregulering: neuroticisme en extraversie (Brink, Cereola en Menk, 2015; Miceli, van Scotter, Near en Rehg, 2001, voor extraversie). Neuroticisme hangt samen met een neiging tot negatieve emoties; extraversie juist met een geneigdheid tot positieve emoties.

Mensen met een neiging tot negatieve emoties zijn gevoelig voor negatieve signalen en stress in hun omgeving. Zij interpreteren gedrag dat ambivalent is sneller als onethisch en zetten de ernst ervan zwaarder aan. Neurotische personen zullen vermoedelijk sneller een idealistisch-ethisch perspectief hanteren. Dat vertaalt zich bij neurotische mensen echter niet meteen in actie. Zij komen niet vaker of minder vaak in actie in vergelijking met mensen die emotioneel stabiel zijn. Het omgekeerde geldt voor extraversie. Een neiging tot positieve emoties blijkt niet van invloed op de inschatting van gedrag als ethisch of onethisch. Extraverte personen zijn juist wel geneigd om in actie te komen wanneer zij onethisch gedrag waarnemen. In vergelijking met introverte personen is hun algemeen gevoel van welbevinden en competentie hoog.

In de tweede plaats zien we dat de klokkenluider iemand is met inlevend vermogen; iemand die bereid is iets voor een ander te doen. Dat inlevend vermogen wordt vaak in verband gebracht met de persoonlijkheidseigenschap vriendelijkheid (John e.a., 2017). Vriendelijke personen hebben door hun sterk pro-sociale houding ook een neiging tot pro-sociaal gedrag. Pro-sociaal gedrag zien

we bij extraverte personen. Hun gevoeligheid voor wat anderen vinden, helpt vriendelijke personen niet in de eenzame strijd die de klokkenluider tegemoet gaat. Dat verklaart misschien dat vriendelijkheid slechts beperkt naar voren komt in onderzoek naar eigenschappen van klokkenluiders, terwijl er veel meer bewijs is voor de rol van extraversie.

In de derde plaats kenmerkt de persoonlijkheid van de klokkenluider zich door een neiging om stressvolle situaties op een probleemgerichte wijze en met vertrouwen tegemoet te gaan. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat consciëntieusheid samenhangt met klokkenluiden en hetzelfde geldt voor de proactieve persoonlijkheid (Brink e.a., 2015; Gao en Brink, 2017; John, Nauman en Solo, 2017; Miceli e.a., 2001). Consciëntieuze mensen zijn plichtsgetrouw, geordend en volhardend. Proactieve persoonlijkheden zijn geneigd controle uit te oefenen over wat er in hun omgeving gebeurt. Ze zijn vaak de aanjagers van verandering en voelen zich minder beperkt door omgevingskrachten dan andere mensen (Bateman & Crant, 1993). Proactieve persoonlijkheden hebben vertrouwen dat ze veranderingen kunnen initiëren en laten zich niet terugdeinzen door wrok in de omgeving. Ook in de eigenschap extraversie zien we de neiging om situaties actief tegemoet te treden in combinatie met het vertrouwen dat iemand met het eigen gedrag gewenste uitkomsten kan realiseren. Het is, interessant genoeg, dat aspect van vertrouwen dat ertoe leidt dat iemand de klok vaker binnenshuis luidt. Mensen zonder het vertrouwen dat zij met hun gedrag succesvol kunnen zijn, houden zich stil of gaan eerder extern de klok luiden (Miceli e.a., 2001; zie ook MacNab en Worthley, 2017).

Tot slot wordt in de zoektocht naar wat maakt dat mensen 'goed doen' steeds meer erkend dat er ook sprake is van een aparte

persoonlijkheidseigenschap, namelijk integriteit (de Vries, Ashton en Lee, 2009). Integriteit is kenmerkend voor mensen die oprecht, trouw, eerlijk, betrouwbaar en behulpzaam zijn. Integere mensen zijn juist niet arrogant, stiekem, zelfvoldaan, leugenachtig of inhalig. Er is mij geen onderzoek bekend dat deze factor in verband brengt met klokkenluiden, maar ik kan me er wel iets bij voorstellen. U ook?

2.4 Samengevat

Op basis van het voorgaande hebben we nu een beeld van het profiel van de klokkenluider.

De klokkenluider brengt moraliteit in verband

met het welzijn van andere mensen. In termen van identiteit is de klokkenluider sterk gecommiteerd aan de groep, maar zonder de eigen individualiteit ondergeschikt te maken aan de groep en loyaliteit aan de groep boven het welzijn van andere mensen binnen of buiten de groep te plaatsen. Sterker nog, klokkenluiders zijn trouw aan waar zij in geloven, en durven autonoom en tegendraads op te treden. Zij gaan problemen proactief te lijf en hebben vertrouwen in het eigen vermogen om deze op te lossen. Dat maakt klokkenluiders weerbaar. Klokkenluiders zijn een tikkeltje neurotisch. Tegendraadsheid en gebrek aan emotionele stabiliteit worden niet meteen gezien als positief. Tegelijkertijd fungeren deze eigenschappen wel als de alarmbel die signaleert dat er iets moet gebeuren en dat de persoon zelf de aangewezen figuur is om tegen de stroom in te gaan.

“Klokkenluiders zijn trouw aan waar zij in geloven, en durven autonoom en tegendraads op te treden.”

3. In welke organisaties is het veilig de klok te luiden?

We weten nu welke persoonskenmerken een klokkenluider heeft en wat maakt dat deze aan de bel trekt. Vervolgens is de vraag wat ervoor zorgt dat klokkenluiders zich in hun organisatie veilig uit kunnen spreken en dat er iets wordt gedaan met hun kritische geluid. En dat is nog niet zo gemakkelijk. Want als je vanuit een organisatieperspectief kijkt, wordt de klokkenluider niet per se gezien als iemand die het goede komt brengen. Er wordt daarom ook wel gesproken over de paradox van de klokkenluider (ten Bos en Painter, 2020).

Aan de ene kant worden klokkenluiders gepresenteerd als helden, omdat zij opstaan tegen wat zij als onrecht zien en ervaren. Aan de andere kant ageert de klokkenluider tegen het handelen van de organisatie, of meer specifiek, tegen gedrag van leidinggevenden of collega's. En dat verstoort de harmonie in de groep (Dungan, Waytz en Young, 2015). Regelmatig wordt het gedrag van de klokkenluider als immoreel geïnterpreteerd en wordt de klokkenluider gebrek aan loyaliteit verweten. Niet voor niets hebben we in het Nederlands, maar ook in andere talen de uitdrukking dat je niet je 'eigen nest bevuilt'. Dan klinken al snel de eerder genoemde eigenschappen als 'tegendraads' en 'emotioneel'. Die negatieve interpretatie van gedrag van klokkenluiders kun je overigens vooral

“Het is nodig in organisaties een cultuur te creëren, waarin opkomen voor wat voelt als onrecht niet op gespannen voet staat met loyaliteit.”

verwachten in organisaties met sterke normen over hoe je je moet gedragen en een grote druk om je daaraan te confirmeren.

3.1 Psychologische veiligheid

Wat kunnen organisaties doen om deze paradox te doorbreken en te bevorderen dat medewerkers zich vrij voelen de klok te luiden? In de eerste plaats is het belangrijk dat er in de organisatie een klimaat is waarin het veilig is om je uit te spreken en je gewaardeerd wordt. Een slag dieper is het nodig in organisaties een cultuur te creëren waarin opkomen voor wat voelt als onrecht niet op gespannen voet staat met loyaliteit. In de organisatiepsychologie bestaat een lange traditie van onderzoek naar psychologische veiligheid in de werkomgeving (Edmondson, 2018). In een organisatie is sprake van psychologische veiligheid als medewerkers erop kunnen vertrouwen dat zij niet worden afgerekend wanneer zij kritische vragen stellen, een afwijkend gezichtspunt inbrengen of hun zorg uitspreken. In onveilige organisaties ontbreekt dat vertrouwen. Dat uit zich vaak in geroddel of zelfs in een angstcultuur. Je ziet mensen op de gang negatief óver elkaar en de organisatie praten en veel minder mét elkaar over wat goed gaat of beter kan. Er bestaat vrees voor sancties op het je wél uitspreken: je leidinggevende wordt boos of je hoort er niet meer bij in het team. De cultuur bij NOS Sport was daar jarenlang een pijnlijk voorbeeld van. Doordat mensen angstig waren om zich uit te spreken, kon grensoverschrijdend gedrag lange tijd voortbestaan.

Hoe bereik je psychologische veiligheid? In de eerste plaats door gedrag van leiders dat inclusief is en tegenspraak uitnodigt. Leiderschap dat geen gezamenlijkheid creëert door een appèl op loyaliteit aan groepsnormen, maar door commitment aan

gezamenlijke doelen. Leiderschap dat groepsleden openlijk stimuleert om unieke perspectieven in te brengen en ook waardering toont voor die inbreng (van der Zee, 2022). Je zou kunnen zeggen: leiderschap dat een gefuseerde teamidentiteit stimuleert. In het geval van Pierre Niessen had zijn leidinggevende hem uit kunnen nodigen om zijn zorgen toe te lichten in het team en de collega's om hem heen kunnen vragen ook hún beelden van de situatie in te brengen. En dan past het om inbreng van verschillende kanten - ook al is die niet welgevallig - positief te waarderen. Een leidinggevende kan dan zelf ook het eigen perspectief of de klem toelichten die door de nieuwe informatie ontstaat.

In de tweede plaats wordt veiligheid bevorderd door een cultuur waarin mensen fouten mogen maken en waarin het wordt aangemoedigd om te experimenteren. En door structuren die ruimte bieden voor afwijkende inbreng. Dat kan bijvoorbeeld door methoden van gestructureerde besluitvorming in te zetten of brainstormsessies te organiseren. Cruciaal daarbij is dat iedereen inbreng kan hebben en dat die inbreng serieus aandacht krijgt (van der Zee, 2022). Wanneer er geen hele sterke normen bestaan over hoe je je moet gedragen, ontstaat ook minder snel een loyaliteitsconflict door onethisch gedrag te adresseren. De norm is immers dat je je uitspreekt en dat een afwijkende opvatting niet meteen slecht is (Luijters, van der Zee & Otten, 2008). In de praktijk zien we nog steeds te veel organisaties, ook binnen de overheid, waar sprake is van een onveilige omgeving voor medewerkers. Binnen deze organisaties worden fouten afgestraft, is weinig ruimte om nieuwe ideeën naar voren te brengen en stelt men zich defensief op. Een dergelijke omgeving wordt ook wel 'toxisch' genoemd. In een toxische omgeving zullen mensen die iets aan de kaak willen

stellen, minder snel hun mond open doen. Bovendien belemmert een toxische omgeving de kans om te leren en te groeien. Niet alleen via leiderschap, maar ook tijdens de socialisatie van nieuwe medewerkers of de vorming van een nieuw team, kunnen organisaties inzetten op een gefuseerde identiteit. Dat kan door het gebruikelijke proces waarin de normen en de cultuur van bovenaf aan nieuwkomers worden overgedragen, te vervangen door een bottom-up-proces waarin kenmerken van individuen de identiteit van de groep bepalen. Op die manier kun je toewerken naar een organisatie-identiteit die gedefinieerd is op basis van wat je met elkaar wilt bereiken en die daarbinnen ruimte biedt aan persoonlijke identiteiten. En dat is waardevol, want juist die identiteiten kan een organisatie gebruiken om de gezamenlijke identiteit te definiëren.

In een team politiemedewerkers zal de ene persoon voor de politie werken om mensen te stoppen die de wet overtreden en een ander om kwetsbare groepen burgers te beschermen die vaak leven in een onveilige leefomgeving. Wanneer die waarden in het team besproken en met elkaar verbonden worden, worden ze beide onderdeel van de gezamenlijke identiteit en kan het open gesprek gevoerd worden, wanneer een van die waarden in het gedrang komt. We weten uit onderzoek dat door in teams identiteiten te vormen vanuit individuele identiteiten van medewerkers in plaats van andersom, er cohesie en vertrouwen ontstaat en mensen zich eerder uitspreken (Jans, Postmes en van der Zee, 2012). En - zoals ik al eerder aangaf - biedt een dergelijke identiteit niet alleen een veilige context om zich uit te spreken, maar bevordert zij ook coöperatief en solidair gedrag in organisaties.

3.2 De waarde van regels

In het voorgaande heb ik gepleit voor een open cultuur met niet te veel regels. Dat wil niet zeggen dat er geen codes nodig zijn ten aanzien van onoorbaar gedrag. Die zijn wel degelijk heel belangrijk. Ze scheppen duidelijkheid, voorkomen dat er over alles opnieuw nagedacht moet worden en maken bestraffing van overtreding mogelijk. Maar nog steeds geldt dat die regels niet alles oplossen. Zo wordt discriminerend gedrag vaak niet door alle betrokken partijen als zodanig beleefd. Recent SCP-onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat ruim 60% van de werkgevers en 73% van de Nederlanders zonder migratieachtergrond denkt dat discriminatie van mensen met een migratieachtergrond niet of nauwelijks voorkomt (Dagevos, 2021; van Echteld en Putman, in voorbereiding). In werkelijkheid heeft bijvoorbeeld 16 procent van de Surinaamse Nederlanders van de eerste generatie tegenover 18 procent van de tweede generatie regelmatig te maken met discriminatie (Dagevos, 2022). Velen van hen zullen op hun werk te maken hebben met invloedrijke mensen die tot de 73 procent behoren die niet beseffen wat discriminatie met je doet als het je overkomt.

“Hoe kunnen we ervoor zorgen dat klokkenluiden niet nodig is, omdat de organisatie iets leert van mensen die zich uitspreken over zaken die knellen?”

Daar komt bij dat onethisch gedrag zich niet afspeelt in een vacuüm, maar in de dagelijkse dynamiek binnen organisaties. Een dynamiek waarin macht en onderlinge afhankelijkheid een grote rol speelt. Wanneer de mensen die niet-integer gedrag vertonen beslissingsmacht hebben, is de kans klein dat er uiteindelijk wordt ingegrepen. Macht speelde zowel bij het ontstaan als het voortduren van de misstanden bij The Voice als bij NOS Sport een belangrijke rol.

Het is belangrijk te beseffen dat er in organisaties ook regels worden bedacht met de intentie om iets positiefs te bereiken, terwijl zij in de uitwerking onbedoeld een negatief effect hebben. Bij de aardbevingen in Groningen hebben ambtenaren zich aan de regels gehouden, maar was het effect daarvan zeer negatief: de mensen die getroffen werden, kregen te maken met fysieke en mentale gezondheidsklachten. Mijn eerdere voorbeeld over de organisatie met een buitenlandervaring voor leidinggevenden hoort ook in dit rijtje thuis. Ook in dat voorbeeld heeft een regeling - die op het eerste gezicht doelmatig lijkt - onbedoelde neveneffecten die als onethisch gezien kunnen worden.

Dit soort dilemma's los je niet op met regels. Ze vragen om een veilige cultuur waarin doelmatigheidsafwegingen en de consequenties open op tafel komen voor mensen die benadeeld worden. Open reflectie helpt om vervolgens tot oplossingen te komen die recht doen aan beide perspectieven.

3.3 Samengevat

Kortom, het is belangrijk om in organisaties codes op te stellen waarin is vastgelegd wat ongewenst gedrag is en wat de consequenties van dat gedrag zijn. En

om meldpunten in te richten waar mensen naartoe kunnen met een incident. Tegelijkertijd kun je met codes en meldpunten niet oplossen dat mensen zich onveilig voelen, dat macht in de weg zit, of dat normatieve kaders tegenover elkaar komen te staan.

Het is daarom extreem belangrijk dat organisaties investeren in een open cultuur, in leiderschap en organisatiepraktijken die zorgen voor psychologische veiligheid. In een context van psychologische veiligheid hoop je dat mensen zich uitspreken en het eigenlijk niet nodig is om de rol van klokkenluider te vervullen. En dat als het wel zo is, dat er dan geluisterd wordt.

“Investeer in een open cultuur, leiderschap en organisatiepraktijken, die zorgen voor psychologische veiligheid”

4. Tot slot: de klokkenluider als metafoor

Ik begon mijn lezing bij de persoon van de klokkenluider. Ik heb de klokkenluider gepresenteerd als iemand die sterk begaan is met het welzijn van andere mensen en die gecommiteerd is aan de groep zonder daarbij de eigen individualiteit ondergeschikt te maken. Iemand die de persoonlijke kracht en het zelfvertrouwen heeft om ten strijde te trekken. Een combinatie van eigenschappen die niet alleen zorgt dat de organisatie wakker blijft en leert, maar die ook bijdraagt aan samenwerking en solidariteit op de werkvloer. Misschien een tikkeltje emotioneel en tegendraads, maar dat maakt de klokkenluider alert. Je zou willen dat er in een organisatie meerdere mensen zijn met die eigenschappen. Of in ieder geval dat meer mensen het oprechte en authentieke gedrag vertonen dat je ziet bij klokkenluiders.

Vervolgens ben ik in mijn verhaal ingegaan op een veilig en open klimaat als voorwaarde om dat gedrag te stimuleren. Zoals ik al aangaf: je hoeft de krant maar open te slaan om te beseffen dat een veilig klimaat geen vanzelfsprekendheid is. Het vraagt dat organisaties investeren in leiderschap dat ertoe uitnodigt dat mensen zich uitspreken en dat ervoor zorgt dat het veilig is voor de persoon die zich uit spreekt, maar ook voor de mensen daaromheen. Dan is het belangrijk om weg te blijven van al te strikte normen en mensen ruimte te geven om te experimenteren. Ten slotte helpt het om te investeren in gefuseerde identiteiten; dat wil zeggen identiteiten die gebouwd zijn rond het gezamenlijke doel als verbindend element en de persoonlijke identiteiten van teamleden. Dat klinkt abstract, maar hopelijk heb ik dat met mijn voorbeeld van verbinding van verschillende waarden in een team van politiemedewerkers aan hun politiewerk duidelijk gemaakt.

In een organisatie die psychologisch veilig is, zal iedereen zich meer uitspreken en is het minder nodig de klok te luiden. En zoals gezegd, als dat wel gebeurt wordt er eerder geluisterd. Dat is belangrijk voor klokkenluiders, maar ook voor het leervermogen en daarmee de veerkracht van organisaties. Maar er is ook een groter belang. In de eerste plaats voor het vertrouwen dat mensen binnen en buiten de organisaties hebben in instituties. Als Sociaal en Cultureel Planbureau hebben we de afgelopen periode in verschillende onderzoeken laten zien dat het vertrouwen in de overheid al een tijd relatief laag is. Ongeveer de helft van de Nederlanders heeft geen vertrouwen in het kabinet en de Tweede Kamer en 62% denkt dat het de verkeerde kant op gaat met ons land. Daarbij verwijzen mensen vaak naar de kindertoelagenaffaire en de afhandeling van de aardbevingsschade in Groningen. Zij zien dat als voorbeelden van affaires waarbij de overheid niet in staat is te leren van fouten en op een effectieve manier bij te sturen. Op eenzelfde manier zien we dat het vertrouwen in grote bedrijven en ondernemingen laag is (46% heeft vertrouwen). Mensen hebben het gevoel dat het maken van winst belangrijker is dan de zorg voor het klimaat of de portemonnee van mensen die het moeilijk hebben (de Ridder, van het Hul en van den Broek, 2023). In beide gevallen zijn het in mijn optiek juist medewerkers met een kritisch geluid die kunnen aanzetten tot ethische reflectie en bijsturing.

In zijn lezing tijdens de uitreiking van een eredoctoraat aan de Universiteit Utrecht in 2014 plaatst de Amerikaanse filosoof Michael Sandel het belang van deze reflectie in het grotere verband van de samenleving. Hij geeft aan dat het publieke debat grotendeels niet gaat over grote zaken, maar over kleine, bestuurlijke en technocratische problemen. En dat voor zover er wel sprake is van

debat we vaak mensen zien die langs elkaar heen schreeuwen. Hij spreekt van een leegte in de kern van ons publieke debat. We lijken het vermogen kwijt te zijn geraakt om het publieke debat te voeren over grote zaken van de lange termijn. Sandel wijst daarbij vooral op het belang van debat over zaken die te maken hebben met waarden: rechtvaardigheid, het algemeen belang, wat het betekent om een burger te zijn. Volgens Sandel ligt er zowel een rol voor de politiek als voor burgers om dit debat aan te gaan. Het morele debat waar Sandel toe oproept, is nog steeds actueel. Dat debat is juist nodig in een tijd van complexe vraagstukken zoals nu. We moeten met elkaar in gesprek over duurzaamheid, migratie en digitalisering; vraagstukken die omgeven zijn door onzekerheid en die wezenlijke veranderingen vragen in de manier waarop we leven en samenleven (van der Zee, 2023). Juist bij die onderwerpen is het gesprek over waarden van groot belang.

Je zou de klokkenluider kunnen zien als aanstichter van dat type debat. Ik hoop dan ook dat mijn lezing inspiratie biedt om in een organisatiecontext de klokkenluider een serieuze plek te geven, en ook in de samenleving. En dan als metafoor. Want ik hoop dat het beeld van de eenzame klokkenluider - als een soort Don Quichot die geroemd en verguist wordt - over niet al te lange tijd tot het verleden behoort.

Dank u wel voor uw aandacht.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.

Bos, ten R., en Painter, M. (2020). Klokkenluiders, hun beweegredenen en hun ethiek. Boom management, zie: *Klokkenluiders, hun beweegredenen en hun ethiek (longread) - Boom Management*.

Brink, A. G., Cereola, S. J., & Menk, K. B. (2015). The effects of personality traits, ethical position, and the materiality of fraudulent reporting on entry-level employee whistleblowing decisions. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 7 (1), 180-211.

Buhrmester, M. D. (2013). Understanding the cognitive and affective underpinnings of whistleblowing.

Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace*. New York: Wiley.

Gao, L., & Brink, A. G. (2017). Whistleblowing studies in accounting research: A review of experimental studies on the determinants of whistleblowing. *Journal of Accounting Literature*, 38, 1-13.

Jans, L., Postmes, T., & Zee, K.I. van der (2012). Sharing differences: The inductive route to social identity formation. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 48, 1145-1149.

John, O. P., Naumann, L. P. en Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues.

Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163.

MacNab, B. R., & Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 62-71.

Miceli, M. P., Scotter, J.R. van, Near, J.P. en Rehg, M.T. (2001t). Individual differences and whistleblowing. *In Academy of Management Proceedings*, 1 (pp. C1-C6). Briarcliff Manor: Academy of Management.

Ridder, J. den, van 't Hul, L. en van den Broek, A. (2023). *Burgerperspectieven, bericht 1 2023*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Ryckeghem, D. van & M. Easton (2002), *Cultuur, politie en politiecultuur*. In G. Duhaut, P.

Ponsaers, G. Pyl en R. van de Sompel (Red.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in de samenleving*. Brussel: Politeia.

Sandel, M.J. (2014). *The lost art of democrating debate*, Lezing uitgesproken bij het aannemen van eredoctoraat aan de Universiteit Utrecht, op 26 maart 2014.

Schwartz, S.J., Luyckx, K. en Vignoles V.L. (2011). Group identities: The social identity perspective. *In Handbook of identity theory and research* (pp. 201-224). New York, NY: Springer New York.

Swann, W. B., Jr., Jetten, J., Gómez, Á. Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). When group membership gets personal: A theory of identity fusion. *Psychological Review*, 119, 441-456.

Vos, M.W. en Zee, K.I. van der (2011). Prosocial behavior in diverse workgroups: How relational identity orientation shapes cooperation and helping. *Group Processes and Intergroup Relations*, 14, 363-379.

Vries, R. de, C. Ashton, M., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 22(3).

Zee, K.I. van der (2022). Effectief diversiteitsbeleid gaat verder dan empowerment of antibiastraining. *CHRO*, 20 april 2022.

Zee, K.I. van der (2023). *50 jaar SCP. Op weg naar een veerkrachtige en empathische overheid*. Maart 2023. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Het Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders is in 2016 opgericht met als doel bij te dragen aan integere werkrelaties in een integere samenleving. Met de drie pijlers preventie, advies en onderzoek onder één dak.

Het Huis stimuleert en helpt overheden, semipublieke instellingen en bedrijven bij het inrichten van een goed meldsysteem en het ontwikkelen en voeren van een integriteitsbeleid. Het helpt werkgevers het belang in te zien van interne meldingen en melders te waarderen in plaats van af te serveren.

Daarnaast adviseert het Huis jaarlijks honderden melders die in verband met hun werk een misstand met maatschappelijk belang vermoeden. Het Huis adviseert de 'klokkenluider' met eventueel te nemen stappen (intern en extern). Samen met de melder, wordt gezocht naar mogelijkheden om met op maat gesneden interventies verdere

impasse en mogelijke benadeling te voorkomen. Advies en maatwerk bij het Huis zijn vertrouwelijk; er wordt niet over gepubliceerd. Procederen voor of namens melders behoort niet tot de taken van het Huis.

Het Huis doet als enige instantie benadelingsonderzoeken; een melder mag geen nadeel ondervinden van het doen van een melding, zoals overplaatsing of ontslag. Bij een vermoeden van een misstand, kan het- in gevallen waarvoor geen bijzondere toezichthouder of autoriteit is aangewezen, dan wel wanneer geen deugdelijk onderzoek is verricht - als 'last resort' onderzoek doen naar de vermeende misstand.

Het Huis voor Klokkenluiders staat aan de vooravond van grote veranderingen. Door de Wet bescherming klokkenluiders, die in februari 2023 is ingegaan, krijgt het Huis in de toekomst sanctiebevoegdheid. Daarnaast komt er een voorziening waaruit melders psychosociale en juridische steun kunnen krijgen.

HET HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS ORGANISEERT OP 23 JUNI 2023 DE VEERMANLEZING

Prof. Dr. K. (Karen) van Oudenhoven -van der Zee, directeur Sociaal en Cultureel Planbureau zal de eerste Veermanlezing geven. Zij gaat in op het belang van integriteit voor sociaal vertrouwen en de condities om dat te bereiken.

Wat is nodig om integriteit te bevorderen op de werkvloer? Hoe zorg je dat mensen opstaan wanneer integriteit in het gedrang komt? En hoe ga je om met spanningen die kunnen ontstaan, zoals morele dilemma's of culturele verschillen?

Karen van Oudenhoven-van der Zee is sinds 1 oktober 2022 directeur van het SCP. Daarvoor was zij conrector van de Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam en decaan van de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan die universiteit. Eerder werkte zij als decaan aan de Universiteit Twente en als hoogleraar Organisatiepsychologie en directeur van het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Karen van Oudenhoven studeerde psychologie, is gespecialiseerd in Persoonlijkheidspsychologie en Arbeids- en Organisatiepsychologie en promoveerde in de Sociale en Gezondheidspsychologie.

Sinds 2001 heeft zij achtereenvolgens leerstoelen bekleed op haar vakgebied aan de Rijksuniversiteit Groningen en de Vrije Universiteit Amsterdam.

www.huisvoorklokkenluiders.nl
www.veermanlezing.nl

Postbus 85680,
2508 CJ Den Haag

© 2023