

Een op taal gecorrigeerde versie verscheen in *Orde van de Dag* (Wolters Kluwer), themanummer ‘Meldpunten en klokkenluiders’, december 2015.

Gelieve de volgende bibliografische referentie te hanteren:

Vandekerckhove, W. (2015). Antwoorden is belangrijker dan melden, *Orde van de Dag* 72 (december), 25-31.

Antwoorden is belangrijker dan melden

Dr Wim Vandekerckhove, University of Greenwich Business School
w.vandekerckhove@gre.ac.uk

ABSTRACT: Deze bijdrage handelt over de rol die de interacties tussen melder en interne ontvanger spelen in de beslissing om al dan niet over te gaan tot extern klokkenluiden. Het artikel argumenteert dat klokkenluiden een proces is van meermaals melden *en* beantwoorden. Klokkenluiden kan een intern proces blijven afhankelijk van hoe de melding beantwoord wordt. Dit impliceert dat managers zich moeten beraden over hoe ze meldingen beter kunnen beantwoorden zodat het proces ook daadwerkelijk afgerond geraakt. In dit artikel wordt aangegeven dat zowel de kwaliteit van procedures als de managementhouding daarbij belangrijk zijn.

Het artikel is hoofdzakelijk gebaseerd op bevindingen uit twee empirische onderzoeken. Een eerste omvat een analyse van 1000 cases van de Public Concern at Work (PCaW) advieslijn in het Verenigd Koninkrijk. Het tweede onderzoek betrof de manier waarop interne klokkenluidersystemen geïmplementeerd zijn in Engelse NHS ziekenhuizen en omvat een documentenanalyse en semi-gestructureerde interviews.

1 Inleiding

In mijn bijdrage aan dit themanummer wil ik ingaan op de rol die de interacties tussen melder en interne ontvanger spelen in de beslissing om al dan niet over te gaan tot extern klokkenluiden. Klokkenluiden kan niet gereduceerd worden tot een eenmalige bewuste beslissing (Brown, 2008; Miceli en Near 1992, 1994; Vandekerckhove, James en West 2013). Het is veel eerder een proces van meermaals melden *en* beantwoorden. Een melding negeren geldt ook als antwoord; men kan niet niet-antwoorden. Een externe melding wordt dan ook bepaald door de wijze waarop het interne proces van melden en antwoorden zich ontwikkelt. Men kan dat zelfs stellen voor de uitzonderlijke gevallen waarin een melder meteen langs de

media de klok luidt. Edward Snowden wist immers dat eerdere NSA klokkenluiders William Binney en Thomas Drake intern geen gehoor kregen en aan de kant werden geschoven (Radack en McClellan, 2011). Interne interacties tussen melder en ontvanger hebben dus ook ruimere implicaties. Mijn bijdrage belicht een aantal aspecten van die dynamiek.

Mijn tekst reageert daarmee op volgende stellingen uit de locomotieftekst (LT). Ik zal aantonen dat niet alleen ‘intern melden de voorkeur draagt’ (LT), maar dat men ook verrassend lang intern blijft melden zelfs nadat eerdere pogingen geen gehoor kregen. De stelling dat ‘melden start bij een bewustzijn’ (LT) wordt aanvaard, maar ik argumenteer dat dit niet impliceert dat de melder zichzelf bij een eerste melding als klokkenluider beschouwt. Dat heeft belangrijke implicaties voor interne meldprocedures. Een daarvan is dat men vaak meldt zonder vooraf uit te zoeken wat de correcte procedure is. Een andere implicatie is dat die eerste onbedachtzame melding een volgende anonieme melding onmogelijk maakt. Men overschat aldus de anonimiteit van anonieme kanalen.

Ik heb in mijn bijdrage niet alleen aandacht voor de melding maar ook, en hoofdzakelijk zelfs, voor het beantwoorden van interne meldingen. Karakteristieken van de meldprocedure hebben gevolgen voor de melder (LT), maar hoe het management omgaat met de procedure, de thematiek ‘afbakent’ (LT) en het beantwoorden van meldingen lijken minstens even belangrijk te zijn. Managers die niet rigide omgaan met de procedure en meldingen als ruimere signalen zien ervaren minder problemen met het operatief maken van meldingskanalen. Hun antwoorden zijn ook engagementgericht.

In mijn bijdrage zal ik mij beroepen op twee empirische onderzoeken (Vandekerckhove et al 2013, Vandekerckhove en Rummyantseva 2014). Het eerste omvatte een analyse van 1000 cases van de Public Concern at Work (PCaW) advieslijn in het Verenigd Koninkrijk (hierna PCAW onderzoek). Met dat onderzoek wilden we nagaan hoe het proces van klokkenluiden zich ontwikkelt voor men een melding buiten de organisatie doet. We gebruikten hiervoor secundaire data, namelijk de nota’s van adviesverleners. Telkens wanneer iemand de PCaW advieslijn belt nemen adviesverleners nota’s over de situatie van de persoon die een melding heeft gedaan of dat overweegt, de aard van de bezorgdheid, ervaren problemen, etc. Zij doen dat met het oog op het verlenen van advies wanneer dezelfde persoon PCaW nogmaals contacteert. Voor wat volgt is het belangrijk te benadrukken dat wie PcaW belt op dat moment geen melding maakt, maar advies vraagt over hoe best een (volgende) melding te maken dan wel juridische stappen te ondernemen om zich als klokkenluider te beschermen. Juridisch gezien hebben adviesvragen aan PcaW het statuut van juridisch advies, en worden dus niet als interne of externe meldingen beschouwd. We hanteerden een methodiek die de confidentialiteit tussen adviesverlener en -vrager niet schendt (zie Vandekerckhove et al. 2013 voor een volledige beschrijving van de datacollectie en –analyse).

Het tweede empirische onderzoek waarop ik deze bijdrage baseer is kwalitatief. Het betreft onderzoek dat ik uitvoerde in opdracht van de Britse Department of Health in het kader van de Freedom to Speak Up Review in 2014 (Francis, 2015, Vandekerckhove en Rummyantseva 2014)). Via documentenanalyse en 37 semi-gestructureerde interviews onderzochten we de manier waarop interne klokkenluiderssystemen geïmplementeerd waren in Engelse NHS ziekenhuizen (hierna F2SU onderzoek). Het interview sample bestond uit bestuurders,

medische managers, HR managers, klokkenluiders, en onafhankelijke stakeholders (vakbond, coaching, advocaat, etc, zie Vandekerckhove en Rummyantseva 2014 voor een volledige beschrijving van de datacollectie en analyse).

2 Klokkenluiden is grotendeels een opeenvolging van interne meldingen

Van de 1000 cases uit het PCAW onderzoek waren er 132 die geen melding maakten. In de 868 cases waar dit wel gebeurde werd in totaal 1514 keer gemeld. In 44% werd een bezorgdheid of misstand slechts een enkele keer gemeld, 39% deed dat twee maal, 14% meldde drie keer en 3% zelfs vier keer. Tabel 1 geeft een overzicht van percentages interne en externe meldingen.

| | Intern | Extern | Vakbond |
|----------------|--------|--------|---------|
| Eerste melding | 91 | 7 | 2 |
| Tweede melding | 73 | 23 | 4 |
| Derde melding | 60 | 36 | 4 |
| Vierde melding | 47.6 | 47.6 | 4.8 |

Tabel 1. Evolutie intern/extern/vakbond meldingen (%)

Verrassend in deze cijfers is dat de meldingen in grote mate intern blijven. Bij de derde melding blijft nog drie op vijf klokkenluiders intern. Zelfs bij een vierde melding wordt nog evenveel intern als extern gemeld. Een eerste melding deed 52% bij de directe overste, 22% bij hoger management en 7% extern. Slechts 4% maakte een eerste melding bij interne audit of via een hotline. Bij een tweede melding verschuiven de verhoudingen wat: 14% bij de directe overste, 33% bij hoger management, 10% bij interne audit of hotline, en 23% extern (11% toezichthouder, 11% beroepsvereniging). Van wie een derde keer meldde deed 21% dat bij een toezichthouder, 14% bij interne audit of hotline, en 14% bij een beroepsvereniging. We zien aldus dat het gebruik van interne audit en hotlines in eenzelfde patroon toeneemt als dat van toezichthouders en beroepsverenigingen. Dit suggereert dat naarmate het meldproces zich ontplooit de klokkenluider een meer onafhankelijke ontvanger opzoekt. Wat niet eenduidig uit de cijfers blijkt is dat de klokkenluider meent dat die grotere onafhankelijkheid enkel extern te vinden is.

De cijfers doen vermoeden dat de meesten zichzelf niet als klokkenluider zien bij de eerste melding, maar eerder als iemand die gewoon zijn of haar job doet en een vergissing of ongepast gedrag wil verhinderen of verhelpen: 52% meldt dat bij de directe overste en 7% spreekt diegene die de misstand pleegt zelf aan. Zij zien zich dus niet als klokkenluider in de zin dat ze mogelijks represailles kunnen ondervinden van die melding of dat wat ze doen mogelijks een specifieke procedure vereist. Dit werd bevestigd in het F2SU onderzoek. Omdat men daarbij geen acht heeft voor wat de procedureel correcte stappen zijn, kunnen we dit informeel melden noemen. Wanneer men achteraf de procedure opzoekt om zich erop te

beroepen voor bescherming, stelt men soms vast dat men reeds buiten de procedure heeft gemeld.

Ik ben mij ervan bewust geworden dat er twee soorten klokkenluiders zijn: zij die onwetend en onachtzaam de klok luiden en zij die het wel weten. Er zijn er veel die ofwel informeel dan wel schriftelijk misstanden melden op de werkplek en geen idee hebben van wat de potentiële repercussies zijn. (klokkenluider, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Dat woord ‘klokkenluider’ was er aanvankelijk niet voor mij toen ik bericht kreeg dat mijn functie herbekeken werd. Ik wist wel waarom dat gebeurde maar heb toen dat woord ‘klokkenluider’ niet in verband gebracht met wat er met mij gebeurde. Men wou mij weg omwille van wat ik hen gemeld had. Ik had hen gebriefd en dan nog eens en nog eens bij het top management. Pas toen had ik door dat dat klokkenluiden was. Ik nam toen contact op met een advocaat die mij duidelijk maakte dat ik dat gesprek had gehad, die bespreking had gedaan, en die vergadering had gehad, en dat dat ontegensprekelijk klokkenluiden was. (klokkenluider, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Ik meldde mijn bezorgdheid verbaal bij het afdelingshoofd, drie keer, maar betrok daar de procedure niet bij. En ik wist toen ook niks van de wetgeving af. Maar ik meldde het wel bij haar en dat waren toch serieuze misstanden. Ze heeft me toen zodanig ondermijnd dat ik niet meer in staat was te werken. (klokkenluider, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

De belangrijke implicatie van het feit dat men zichzelf niet als klokkenluider beschouwt bij de eerste melding van een misstand, betreft het gebruik van anonieme kanalen voor klokkenluiden. Anonieme kanalen genieten de voorkeur omdat men denkt dat ze veilig zijn. Park et al. (2008) vroegen aan werknemers in het Verenigd Koninkrijk, Turkije en Zuid Korea hoe ze het liefst een misstand zouden melden. In alle drie de landen verkoos men dat via een intern, formeel en anoniem kanaal te doen. Anoniem klokkenluiden wordt doorgaans als risicovrij beschouwd. Ho en McLeod (2007) vergeleken hoe mensen hun opinie uitdrukken in een directe situatie dan wel in communicatie langs computers. Ze stelden vast dat in elke situatie mensen schrik hebben geïsoleerd te worden door een opinie te verkondigen die verschilt van wat ze denken dat de meerderheidsopinie is. Hoe groter die schrik, hoe minder ze bereid zijn te spreken. Ho en McLeod stelden evenwel vast dat communicatie langs computer dat effect modereert. Dat betekent dat zelfs mensen die heel bang zijn om geïsoleerd te raken door hun opinie, toch durven spreken langs een medium dat hen anonimiteit geeft. Voor klokkenluiders gaat de redenering dan als volgt: als niemand weet dat jij de melder bent, dan kan men ook geen wraak nemen, toch?

De anonimiteit van anonieme kanalen wordt vaak overschat. Dat wil zeggen, anonieme kanalen laten vaak niet toe om *de facto* anoniem te blijven als melder. Kanalen kunnen technisch wel anoniem zijn – er is geen telefoonnummer of IP-adres om te melder te traceren – maar ze zijn dat niet in de zin van hoe en wanneer die gebruikt worden. De kans is immers groot dat we reeds te kennen hebben gegeven dat we om iets bezorgd zijn voor we dat langs een anoniem kanaal gaan klokkenluiden. Er zullen altijd wel mensen zijn – vooral diegenen die de misstand begaan of veel te verliezen hebben bij een onderzoek naar de misstand – die proberen uit te zoeken wie de melder zou kunnen geweest zijn. Vaak is dat eenvoudig te raden. Wanneer een melding leidt tot een onderzoek, hoe klein ook, dan weet iedereen wel dat er een melding en dus ook een melder was. Rara, wie zou dat geweest zijn? Het kan zijn

dat specifieke informatie gemeld werd die slechts een heel beperkt aantal personen kunnen weten. Maar wanneer de melding aanvankelijk informeel gebeurde – wat doorgaans het geval is – dan zijn er altijd collega's en managers die zich herinneren wie vorige week of vorige maand hierover kritische opmerkingen maakte. Rains en Scott (2007) ontwikkelden een model om reacties op anonieme communicatie te onderzoeken. De potentiële mogelijkheid om de bron te identificeren alsook de drang van ontvangers om dat te doen zijn variabelen in dat model. Rains en Scott zien anonimiteit niet als een binaire karakteristiek maar eerder als een continuüm. Zo zijn klokkenluiders niet ofwel volledig anoniem ofwel volledig geïdentificeerd; ze kunnen ook gedeeltelijk anoniem zijn. Ze kunnen dan wel hun naam achterhouden maar er kunnen tal van andere 'cues' in hun melding vervat zitten waardoor ze meer prijs geven dan ze denken: locatie, relatie, gedrag, tijdindicatie, geloof, emoties, en andere niet-verbale kenmerken die iemand uniek maken.

Uiteraard spelen aantal en sterkte van de 'cues' een rol in de mogelijkheid een bron te identificeren, maar ook de drang van de ontvanger speelt een rol. De implicatie hiervan is dat de kwaliteit van anonieme kanalen gewaarborgd kan worden door het gedrag van de ontvanger. De ontvanger kan zelf willen weten wie de melder is, hij of zij kan de melding gewoon doorgeven zoals ze is, of de ontvanger kan de melding verder anonimiseren waar nodig. In dat opzicht is het belangrijk dat de ontvanger onderlegd is in het vinden van dergelijke 'cues'. In elk geval voegt het feit dat een melding langs een anonieme kanaal verliep informatie toe aan de melding zelf, namelijk dat de melder zijn of haar identiteit verborgen wil houden. Elke ontvanger van een melding moet zich door een aantal onzekerheden worstelen om te beslissen of er al dan niet verdere actie moet worden ondernomen. Dat een melder anoniem wenst te blijven voegt onzekerheid toe, met name op vlak van het motief van de klokkenluider. In dat opzicht is het belangrijk dat de ontvanger getraind is om zich op feitelijke beweringen dan wel op mogelijke motieven te concentreren. Wie de melding onderzoekt moet dat doen op een manier dat de melder zo veel mogelijk buiten schot wordt gezet. Zelfs al weet de ontvanger niet wie de melder is, dan kunnen er voorafgaande informele meldingen gedaan zijn naar collega's of een directe overste. De Britse Financial Conduct Authority nam recent een specifieke strategie daartoe aan. Wanneer men een organisatie onderzoekt op basis van een melding wordt een andere reden gegeven en probeert men 'als bij toeval' bewijzen te vinden voor de misstand die gemeld werd (FCA, persoonlijke communicatie).

3 Het beantwoorden van een melding maakt deel uit van het proces van klokkenluiden

In het F2SU onderzoek zei een HR manager ons het volgende:

Het gebeurt soms dat iemand iets probeert te melden dat als iets kleins aanzien wordt. De manier waarop dat dan behandeld wordt, en het wordt frequent heel slecht afgehandeld, maakt dat de boel dan escaleert. Mensen vinden dat er niet naar hen geluisterd wordt. Dus vinden ze andere redenen om te melden, omdat ze nog steeds de aandacht willen brengen op hun initiële melding. Dan gaan ze heel veel meldingen maken. (F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rummyantseva 2014)

Klokkenluiden is een proces waarin melden slechts een van de factoren is. Een cruciale andere factor met betrekking tot hoe klokkenluiden kan escaleren is de wijze waarop de

melding beantwoord wordt. In het PCAW onderzoek traceerden we welke reactie de melder verwachtte en hoe er daadwerkelijk geantwoord werd. Tabel 2 geeft een overzicht van daadwerkelijke reactie van managers.

| | Ontslag % | Formeel % | Blokkeren % | Informeel % | Steun % | Totaal |
|----------------|-----------|-----------|-------------|-------------|---------|--------|
| Eerste melding | 24 | 33 | 15 | 21 | 7 | 100% |
| Tweede melding | 29 | 39 | 15 | 12 | 5 | 100% |
| Derde melding | 33.2 | 50 | 5.6 | 5.6 | 5.6 | 100% |

Tabel 2. Daadwerkelijke reacties van managers op meldingen (n=297, 176, 54) (%)

Onder formele represailles wordt begrepen overplaatsing, demotie, disciplinaire maatregel, herschikking van verantwoordelijkheden, en schorsing. Het blokkeren van middelen kan het volgende inhouden: ontzeggen van toegang tot e-mails of andere informatie, ontzeggen van eerder toegezegde opleiding of werkuren. Informele represailles omvatten nader toezicht op prestaties, sociale isolering, verbaal geweld. Hoewel in de meeste gevallen (waar die informatie beschikbaar was) de melder verwachtte ontslagen te worden (66%, 71%, 84% in de respectievelijk drie meldingen), blijken formele represailles meer voor te komen dan ontslag. Zowel ontslag als formele represailles nemen toe naarmate de klokkenluider de melding escaleert. Dit houdt een verschuiving in ten opzichte van het blokkeren van middelen en informele represailles. Het management is ook minder geneigd de klokkenluider te ondersteunen naarmate het meldproces escaleert.

Een mogelijke verklaring voor dit patroon is dat de overgang van informeel melden (buiten de procedure) naar formeel melden (volgens de procedure) ook het moment is waarop de situatie voor de klokkenluider verslecht.

Voor ik die brief stuurde had ik tal van gesprekken met managers over wat we konden doen om de dienstverlening hier te verbeteren. (klokkenluider, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Want als er problemen zijn en je meldt dat en je doet dat informeel en het werkt niet en je moet een formele klacht doen, dan word je gestraft. En voor mij was dat ... dat was precies haar laatste beetje macht over me. (klokkenluider, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Meestal praten mensen er eerst over met collega's, zo van 'wacht eens, wat denk jij hiervan? Die mensen zijn niet gekwalificeerd om dat te doen', in die trant of 'er is niet genoeg personeel' of 'hier is een dokter die diagnoses gaat stellen maar al 48 uur aan het werk is'. Ik denk dat zo'n zaken, mensen bespreken dat met collega's en dan proberen ze het langs de hiërarchische lijn omhoog te krijgen, niets gebeurt en dan is er de beslissing 'ik moet hier iemands aandacht op vestigen, ik zal formeel melden'. Wel, als het fout loopt, dan is het in dat stadium. (advocaat, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Er is een modus operandi die inhoudt dat je een melding doet over iets dat niemand wil horen en dan beginnen ze te suggereren dat er problemen zijn met je prestaties ... en die suggesties

waren er voordien niet. Dus plots is de personeelsdienst erbij betrokken [...] die beslissen dan om je een prestatiewaarschuwing te geven, eigenlijk omdat je iets gemeld hebt dat ze niet willen weten. Er is dus geen onafhankelijkheid op dat punt. En dan meldt je meer formeel, maar je bent al gekend als een moeilijke enkel en alleen omdat iemand probeert dat van je te maken. (klokkenluider, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Als klokkenluiders verdere meldingen maken dan doen ze dat omdat ze menen genegeerd te worden, omdat ze menen dat er met hun melding niets gedaan wordt, of omdat ze represailles ondervinden. In het PCAW onderzoek zagen we dat 63% van de melders genegeerd werden, 35% represailles ondervonden (3% bedreigingen en 32% daadwerkelijk). Slechts 2% voelde zich gesteund door het management. Toen we nagingen wat de melders dachten dat er met hun melding was gebeurd zagen we dat 74% vond dat er niets werd gedaan om te misstand te stoppen. Slechts bij 6% was de misstand rechtgezet. De overige 20% gaf te kennen dat een onderzoek nog lopend was, maar de helft daarvan had geen vertrouwen in dat onderzoek.

De interactieve communicatietheorie van Watzlawick is een bruikbaar model om de escalatie van het meldproces te helpen verklaren. Paul Watzlawick baseerde zijn interactieve visie op de ‘double bind’ theorie van Bateson en wordt doorgaans weergegeven in vijf axioma's (Watzlawick, Beavin-Bavelas en Jackson, 1967). Ik wil er hier twee van gebruiken om klokkenluiden te karakteriseren als melding *en* antwoord, en inzicht te bieden in wat er precies gebeurt in de PCAW en F2SU data die ik zonet weergaf. Een eerste axioma stelt dat elke communicatie bestaat uit een inhoudsaspect en een relatieaspect. Wanneer iemand (A) een melding bij iemand (B) maakt van een misstand, dan geeft A informatie over de misstand aan B: wat gebeurd is of zal gebeuren, wie erbij betrokken is, enz. Dat is het inhoudsaspect van de communicatie: enige feiten evenals de evaluatie door A dat dit een misstand betreft. Het relatieaspect in de communicatie is dat A de misstand niet kan voorkomen of stoppen. A is niet gemandateerd om dat te doen of het mandaat is niet duidelijk en bijgevolg durft A niet zelf in te grijpen. De definitie van klokkenluiden (Near en Miceli 1984, zie LT) erkent dit (“to persons and organizations who might be able to effect action”). De klokkenluider gaat er van uit dat diegene aan wie de melding wordt gemaakt wel bij machte is de misstand te stoppen. Watzlawick stelt verder dat het relatieaspect toelaat het inhoudsaspect te interpreteren. Er is aldus een meta-communicatie - communicatie over communicatie. In het geval van klokkenluiden is die meta-communicatie de vraag van A aan B om de misstand te stoppen.

Het andere axioma van Watzlawick dat ik hier wil inbrengen is: men kan niet niet-communiceren. Net zoals gewoon stil zitten een vorm van gedrag is, is niets zeggen ook een communicatie. Het relatieaspect - B antwoordt niet aan A - laat toe de stilte te interpreteren. De inhoudsloze stilte krijgt aldus een inhoud. Er wordt wel degelijk iets gezegd. A's melding - de vraag van A aan B om de misstand te stoppen - krijgt altijd een antwoord. Het negeren van een melding communiceert aan de klokkenluiders dat zij irrelevant zijn voor wat er zich afspeelt in de organisatie. Die communicatie komt ook bij anderen terecht. Aan zij die betrokken zijn bij de misstand communiceert zij dat er een gebrek aan aansprakelijkheid is in de organisatie en dus dat men verder kan doen. Aan de anderen communiceert het dat iets melden futiel is en dat zij irrelevant zijn voor het belang van de organisatie. Wat uitvergroet doet het negeren van een melding elke vorm van engagement teniet.

Laten we die dynamiek nu bekijken vanuit klokkenluiden als een opeenvolging van meldingen waarbij het voor de klokkenluider steeds moeilijker wordt. Stel dat A een misstand meldt. Negeren van de melding communiceert dat A irrelevant is. Represailles tegen A communiceren dat A een moeilijk en onhandelbaar persoon is. Wanneer A de misstand nogmaals meldt, zit het antwoord van B vervat in die nieuwe communicatie. Het inhoudsaspect omvat dan zowel informatie over de misstand als informatie over de vorige (mislukte) melding, i.e. het negeren of de represaille. Bij een derde melding communiceert A ook aspecten en interpretaties van de twee vorige antwoorden. Het gevolg is dat naarmate de klokkenluider verder meldt, een melding meer en meer uitdrukking geeft aan emoties en frustraties van de melder. Onderzoek in Nederland op basis van interviews met interne vertrouwenspersonen bevestigt dit (de Graaf et al., 2013). Hun belangrijkste taak bleek te bestaan in feiten uit emoties te ontrafelen en de geadviseerde coachen om in hun melding te focussen op feiten omtrent de misstand eerder dan feiten omtrent de stiltes en represailles van managers.

4 Twee managementhoudingen ten aanzien van meldingen

We argumenteerden dat een melding al dan niet succesvol¹ is afhankelijk van de manier waarop ze beantwoord wordt. In wat volgt illustreren we dit aan de hand van twee managementhoudingen die zich in het F2SU onderzoek aftekenden. De eerste noemden we de bewaker-houding (*gatekeeper approach*). Procedures worden strikt gelezen en managers klagen over misbruik van de procedure en vermenging in meldingen van persoonlijke en algemene belangen. Er is de neiging enkel actie te ondernemen wanneer ernstige misstanden gemeld worden. We zagen ook een tendens om de verantwoordelijkheid voor mank gelopen processen bij anderen te leggen. De tweede managementhouding noemden we de engagement-houding (*engagement approach*). Hier zijn managers bereid een breed gamma misstanden op te nemen binnen de meldprocedure. Waar een melding vooral persoonlijke onvrede met een beslissing of werkregime inhoudt, zien managers dit als een indicator voor mogelijke niet gemelde misstanden in de afdeling.

Aangezien meldingen verder in het proces steeds meer een mix worden van feiten, emoties en frustraties, is het onwaarschijnlijk dat de bewaker-houding het meldproces tot een goed einde kan brengen. Aangezien de procedure strikt wordt gehanteerd is het belangrijk dat de procedure gekend is door iedereen die meldt. Maar melders zoeken de procedure doorgaans pas op nadat ze reeds gemeld hebben. Bovendien maakt deze strikt procedurele houding de overstap van informeel naar formeel melden zeer groot. De engagement-houding kent deze problemen veel minder. We zagen een aantal organisaties waar men na de melding bekijkt welke de meest geschikte procedure is om het probleem verder te behandelen - klokkenluider, arbeidsgeschil, pesten op het werk - en dit vaak in samenspraak met de melder. Men accepteert dat melders niet altijd de juiste procedure volgen. Het waren ook deze managers die nieuwe manieren hadden bedacht om de meldprocedure tot een tweerichtingen-communicatiekanaal te maken. Die kanalen waren ook veel laagdrempeliger wat de overgang

¹ Voor Vandekerckhove, Brown en Tsahuridu (2014) houdt succesvol klokkenluiden in dat zowel actie wordt ondernomen om de gemelde misstand te stoppen, als afdoende bescherming wordt geboden aan de melder. Deze auteurs ontwikkelden hiervoor een model gebaseerd op Ajzen's theorie van gepland gedrag.

van informeel naar formeel betreft. Sommigen waren tot een engagement-houding overgegaan nadat enkele meldprocessen waren geëscaleerd tot bij de toezichthouder:

De zaken die bij de toezichthouder werden gemeld, ja, ik denk dat een aantal daarvan cynisch waren. Ik denk dat een ervan een roep om hulp was, en ik denk dat we die hulproep hadden moeten horen voor dat we op dat punt kwamen. (HR manager, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Zo werd bijvoorbeeld aangegeven hoe belangrijk het was dat tijd uitgetrokken wordt om de melding voor de melder af te ronden. Dat kan immers lang niet altijd met een formeel standaardbericht.

Er was heel zeker een welgemeende bezorgdheid, maar er bleek uiteindelijk geen misstand te zijn. Ik denk dat anderen, afhankelijk van de persoon die meldt, onmiddellijk gedacht zouden hebben ‘och dit is gewoon moeilijk doen, het leven moeilijk maken’ [...] en ik denk dat dat waarschijnlijk meer gebaseerd is op de persoon die het meldt dan op de inhoud van wat ze melden. (HR manager, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Hij dacht dat we met onze wachtlijsten knoeiden omdat hij een afspraak voor een ingreep niet zag verschijnen ... de datum was buiten de 18 weken en het systeem signaleerde het niet. En hij was ervan overtuigd dat we met onze cijfers knoeiden. Wat we gedaan hebben ... heel snel, dezelfde dag ... en het is niet zo gewoon dat ik me met die zaken bemoei ... maar ik heb het meteen nagekeken en we hebben twee verschillende systemen die op boekingen reageren [...] we keken naar het operatiezaal-systeem en dat is niet het systeem dat de RTT na gaat, dat is de patiëntenvolger die dat doet [...] Maar we hebben het hem persoonlijk moeten uitleggen [...] de medische directeur heeft met hem samen gezeten om het te tonen [...] We waren wat zenuwachtig dat hij hierop door zou willen gaan. Maar ja, hij stelde vragen die we beantwoord hebben en hij was daarmee heel tevreden. [...] Het gaat dus om dat soort van feedback geven. Ik bedoel er zijn verpleegsters die iets melden en dan zegt de Verpleegleiding dat er iets anders is gebeurd. Maar we zetten ons neer met die mensen om de zaken uit te leggen. Er komen ook brieven binnen bij me en we bekijken dat nader en opnieuw we brengen die mensen binnen en zeggen ‘kijk, we zullen je uitleggen waarom wat jij denkt dat er gebeurt eigenlijk niet gebeurt’ en daar zijn ze tevreden mee. [...] Het moet dus dat niveau van feedback zijn. (HR manager, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

Andere voorbeelden van hoe men een melding kan afronden (*closure*) waren gevallen waarin de melder betrokken werd in het oplossen van een misstand.

Mensen die iets melden, en veel willen anoniem blijven, maar soms wanneer dat niet zo is en ze willen hun nek uitsteken [...] het is nuttig om hen te betrekken, denk ik, in sommige van de oplossingen, ze deel laten uitmaken van het team dat de meer complexe zaken bekijkt. [...] Ze willen dat niet altijd. Maar ik denk dat het goed is om hen die opportuniteit te geven want ze vonden het probleem belangrijk genoeg om het te melden. Meestal zijn ze geneigd die energie ook te gebruiken om te helpen te voorkomen dat het probleem zich nog eens voordoet, of het op te lossen. (HR manager, F2SU, mijn vertaling, Vandekerckhove en Rumyantseva 2014)

4 Conclusie

Empirisch onderzoek bevestigt dat ‘intern melden de voorkeur draagt’ (LT). Dit artikel argumenteerde dat dit zo is omdat men zichzelf bij de eerste melding niet als klokkenluider beschouwd. Klokkenluiden kan verder een intern proces blijven afhankelijk van hoe de melding beantwoord wordt. Dit artikel toonde daarmee aan dat klokkenluiden een wisselwerking is van melden *en* antwoorden. De implicaties voor het managen van

klokkenluidersystemen zijn dan ook belangrijk. Managers moeten zich afvragen hoe ze meldingen beter kunnen beantwoorden zodat het proces ook daadwerkelijk afgerond geraakt. Dit geldt zowel in de gevallen waar er een misstand is, als in de gevallen waar de melder zich vergist heeft. Daarenboven dient men het functioneren van anonieme kanalen kritisch te bekijken in het licht van mogelijke eerdere meldingen en dient men onderzoeksmethoden daarop af te stellen. Het adequaat managen van interne meldingen gaat evenwel verder dan het uitdokteren van goede procedures. Een engagementgedreven managementhouding bleek succesvoller en vlotter dan de procedureel rigide bewakershouding.

Referenties

- Brown, AJ (ed.) (2008). Whistleblowing in the Australian public sector. Canberra: ANU E Press.
- de Graaf, G., Lasthuizen, K., Bogers, T., ter Schegget, B. & Strüwer, T. (2013). Een luisterend oor. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Francis, R. (2015). Freedom to speak up report. Verkregen op 8 augustus, 2015, van socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-activity/health-services/freedomtospeakuppreview/freedom15.aspx
- Ho, S.S. & McLeod, D.M. (2008). Social-psychological influences on opinion expression in face-to-face and computer-mediated communication. *Communication Research*, 35(2), 190-207.
- Miceli, M.P. & Near, J.P. (1992). Blowing the whistle. The organizational and legal implications for companies and employees. New York: Lexington.
- Miceli, M.P., & Near, J. P. (1994). Whistleblowing: Reaping the benefits. *Academy of Management Executive*, 8(3), 65–72.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Kemal Oktem, M. & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.
- Radack, J. & McClellan, K. (2011). The criminalization of whistleblowing. *The Labor & Employment Law Forum*, 2(1), 57-77.
- Rains, S.A. & Scott, C.R. (2007). To identify or not to identify: A theoretical model of receiver responses to anonymous communication. *Communication Theory*, 17, 61-91.
- Vandekerckhove, W., Brown, AJ & Tsahuridu, E.E. (2014). Managerial responsiveness to whistleblowing: Expanding the research horizon. In AJ Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerckhove (eds.), *International handbook on whistleblowing research* (pp. 298-327). Cheltenham: Edward Elgar.
- Vandekerckhove, W., James, C. & West, F. (2014). Whistleblowing: The inside story. London: Public Concern at Work / University of Greenwich.
- Vandekerckhove, W. & Rummyantseva, N. (2014). Freedom to speak up qualitative research. London: University of Greenwich.
- Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J. & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: W. W. Norton.