

# Over collegialiteit en opportunisme. Een kwalitatief onderzoek naar zwijgcultuur in de Belgische federale politie

---

**Dr. Kim Loyens**

Universitair Docent aan de Universiteit Utrecht

Plaatsvervangend docent aan de KU Leuven

## **1. ZWIJGCULTUUR ALS ONDERDEEL VAN POLITIECULTUUR?**

Politieambtenaren dekken elkaar in als het fout gaat. Althans, dat was één van de centrale stellingen van de klassieke literatuur over politiecultuur. Sinds de jaren 1970 wordt de zogenaamde zwijgcode of zwijgcultuur beschouwd als een centraal kenmerk van politiecultuur. Empirisch onderzoek in Angelsaksische landen (zoals de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Australië), voornamelijk bij patrouillerende politie-eenheden, leidde tot de conclusie dat de politie beschouwd kan worden als een broederschap of een familie waarin iemand verklikken taboe is of zelfs gelijk staat met verraad (Chin & Wells, 1998; Rothwell & Baldwin, 2007). Er is volgens deze literatuur met andere woorden sprake van een weliswaar ongeschreven maar toch dwingende regel om onethisch of foutief gedrag van collega's door de vingers te zien. Deze hoge mate van loyaliteit heeft volgens deze literatuur zowel betrekking op één-op-één relaties tussen collega's als op de organisatie als geheel. Het eerste type loyaliteit steunt vooral op de idee dat politieambtenaren volledig op elkaar moeten kunnen vertrouwen als zij met gevaarlijke situaties geconfronteerd worden. Elkaar indekken gebeurt dan vooral vanuit de motivatie om de toekomstige samenwerking met collega's te vrijwaren. Het tweede type loyaliteit is van een andere orde. De literatuur spreekt in dit verband van een 'wij versus zij' attitude die de politie aanneemt tegenover de samenleving (Waddington, 1999). Politieambtenaren zijn immers de 'goeden' die strijden tegen het 'kwade'. Enerzijds creëert deze houding een gevoel van saamenhorigheid tussen politieambtenaren in de 'oorlog tegen criminaliteit' (Reiner, 1992), maar anderzijds houdt deze ook het risico in op tunnelvisie waarin het overtreden van regels of het stellen van onethisch gedrag niet meer gezien wordt als foutief maar wel als noodzakelijk om het centrale doel (criminaliteitsbestrijding) te realiseren. Er is dan sprake van een 'doel heiligt de middelen' redenering die in de literatuur vaak wordt omschreven als het 'Dirty Harry' probleem (Klockars, 1983) of 'noble cause corruption' (Crank, Flaherty, & Giacomazzi, 2007), verwijzend naar het niet respecteren van regels of procedures voor een hoger moreel doel. Een dergelijke perceptie van regelovertrekend gedrag voedt uiteraard de zwijgcode. Als het gedrag niet als foutief gepercipieerd wordt, moet het immers niet gemeld worden.

Deze voorstelling van de organisatiecultuur in politiediensten en de bijhorende zwijgcode roept vragen op. Is deze klassieke politiecultuur ook aanwezig in niet-Angelsaksische politiediensten? Is ze vandaag de dag nog aanwezig? Geldt de zwijgcode ook voor andere politie-eenheden dan

patrouillediensten? Zijn er andere mogelijke verklaringen voor de zwijgcode? Wordt de zwijgcode nooit doorbroken?<sup>1</sup> Deze en andere vragen stonden centraal in het etnografisch onderzoek naar ethische besluitvorming in de Belgische federale politie.<sup>2</sup> Dataverzameling gebeurde in de periode september 2009 tot en met mei 2011 via observaties, diepte-interviews met politieambtenaren en documentenanalyse.<sup>3</sup> Er werd met name onderzocht hoe federale rechercheurs omgaan met foutief gedrag van collega's, welke overwegingen hierin een rol spelen en hoe de cultuur in de organisatie hiervoor in bepaalde mate een verklaring kan bieden. Hiervoor werd beroep gedaan op het theoretisch kader 'grid-group cultural theory' (verder culturele theorie genoemd). Dit kader geeft op twee manieren een bredere kijk op de zwijgcultuur dan de klassieke literatuur. Enerzijds brengt de theorie andere mogelijke motieven voor zwijgen aan het licht dan loyaliteit en collegialiteit. Anderzijds heeft deze theorie ook oog voor het doorbreken van de zwijgcode en de overwegingen die hieraan ten grondslag liggen. Het volgende deel gaat dieper in op de culturele theorie als typologie en verklarende theorie, waarna het algemeen kader wordt toegepast op zwijggedrag. Dan volgen de resultaten van het empirisch onderzoek in de federale politie met tot slot een conclusie.

## **2. DE CULTURELE THEORIE ALS VERKLARING VOOR ZWIJGGEDRAG**

### **2.1 *Culturele theorie in een notendop***

De culturele theorie werd ontwikkeld door antropologe Mary Douglas (1978), maar werd nadien door andere wetenschappers toegepast in diverse domeinen (Rayner, 1986; Jensen, 1998; Hood, 1998; Vaughan, 2002; Maesschalck, 2004; Bovens & Trappenburg, 2006; Breed, 2007; Loyens, 2013a). De culturele theorie is in de eerste plaats een typologie bestaande uit twee dimensies, 'grid' en 'group'. 'Grid' staat voor de mate waarin formele regels en procedures bepalend zijn voor het handelen van individuen (Thompson, Ellis, & Wildavsky, 1990). 'Group' verwijst naar de mate waarin individuele keuzes bepaald worden door het lidmaatschap aan een groep (Hood, 1998). De combinatie van beide dimensies – die elk laag of hoog kunnen zijn – leidt tot vier types gedrag of organisatiecultuur, namelijk het hiërarchische, het egalitaristische, het individualistische en het fatalistische type (zie tabel 1).

In het hiërarchische type zijn beide dimensies hoog. Er zijn dus veel regels en procedures ('grid'), maar individuen beschouwen deze ook als legitiem en accepteren hun rol en verantwoordelijkheden in de organisatie waartoe zij behoren ('group') (Loyens, 2013b). Dit houdt het risico in op overmatig vertrouwen in regels en procedures, terwijl deze doorgaans niet volstaan om alle problemen op te lossen. In het egalitaristische type is 'grid' laag en 'group' hoog. Niet regels en procedures staan hier centraal, maar wel het zoeken naar consensus door overleg in groep. Loyaliteit en solidariteit zijn de belangrijkste waarden en individueel belang is ondergeschikt aan het groepsbelang (Breed, 2007). Het hardnekkig streven naar consensus kan

---

<sup>1</sup> Gelijkaardige vragen werden gesteld door andere onderzoekers in het politiedomein, wat geleid heeft tot de nuancering van basisveronderstellingen in de klassieke literatuur. Dit valt echter buiten het bestek van deze bijdrage. Zie hiervoor onder andere: Reuss-Ianni, 1983; Chan, 1996; Herbert, 1998; Loyens, 2009.

<sup>2</sup> Het onderzoek vond plaats in twee rechteamts van twee afzonderlijke FGP's, respectievelijk in een groot en middelgroot arrondissement. Elk team bestond uit 10 à 15 rechercheurs die werkten in 4 à 5 subteams. Om de anonimiteit van de identiteit van de respondenten te garanderen, wordt verder geen informatie gegeven over de rechteamts en de gerechtelijke arrondissementen waar het onderzoek plaats vond.

<sup>3</sup> Voor een uitgebreide toelichting en verantwoording van het onderzoeksdesign en de gehanteerde methodologie, zie Loyens, 2013b.

echter leiden tot conflicten en zelfs scheuring (Jensen, 1998). In het individualistische type zijn beide dimensies laag. Hier geldt het marktprincipe door permanente concurrentie tussen individuen die elk gericht zijn op hun eigenbelang (Hood, 1998). Prestaties en persoonlijke ontwikkeling staan centraal. Samenwerking met anderen gebeurt als het een win-winsituatie oplevert. Hoewel onderlinge competitie individuele prestaties kan bevorderen, kan het ook leiden tot anarchie (Thompson et al., 1990). Het fatalistische type tenslotte wordt gekenmerkt door veel 'grid' en weinig 'group'. Er zijn dus veel regels, maar ze missen legitimiteit. Bovendien worden ze op willekeurige wijze toegepast waardoor het lijkt alsof men geen vat heeft op wat er gebeurt in de organisatie (Vaughan, 2002). Er is voortdurend sprake van achterdocht en wantrouwen tussen leden van de organisatie. Trachten te overleven is dan ook de boodschap.

De culturele theorie is niet enkel een typologie, maar ook een verklarende theorie gebaseerd op enkele veronderstellingen. De basisassumptie is dat het gedrag van individuen in grote mate wordt bepaald door de manier waarop men zich organiseert, of zoals Thompson en collega's (1990: 97) het verwoorden: "[a]s people organise, so they will behave". Verklaringen voor individueel gedrag zijn dus vaak terug te vinden in de organisatiecultuur. De tweede assumptie stelt dat de vier types altijd aanwezig zijn in een organisatie, maar dat hun 'dosis' of de mate waarin ze aanwezig zijn kan verschillen (Hendriks, 2004). De ene organisatie kan dus wat meer hiërarchisch zijn dan de andere, en de andere kan wat meer individualistisch dan de ene, maar alle organisaties hebben in bepaalde mate hiërarchische en individualistische kenmerken. Hetzelfde geldt voor de overige twee types, egalitarisme en fatalisme. De derde en laatste assumptie is dat elk type of elke subcultuur afzonderlijk blinde vlekken heeft en kan leiden tot ongewenste neveneffecten (Hood, 1998). Hiërarchie kan leiden tot overregulering en demotivatie, egalitarisme kan leiden tot scheuring, individualisme tot anarchie en fatalisme tot wanhoop. Enkel de combinatie van de vier subculturen kan de respectievelijke neveneffecten vermijden (Schwartz, 1991).

## **2.2 *Verschillende motieven en verklaringen voor zwijggedrag***

De culturele theorie kan vervolgens toegepast worden op zwijggedrag. Dit leidt dan tot de hypothese dat er vier soorten van zwijggedrag zijn en dat het zwijggedrag in een organisatie in sterke mate wordt bepaald door de organisatiecultuur. Alvorens deze hypothese te toetsen in de twee onderzochte federale rechte teams, wordt een beschrijving gegeven van de vier soorten zwijggedrag die aansluiten bij de vier types in de culturele theorie (zie tabel 1).

**Tabel 1: Vier subculturen en types zwijggedrag in de culturele theorie (zie: Loyens, 2013b)**

	<i>'Group' laag</i>	<i>'Group' hoog</i>
<i>'Grid' hoog</i>	<p><b>FATALISME</b>  <i>Centrale idee:</i> Individuen worden beperkt door een systeem van regels waarop zij zelf geen vat hebben.  <i>Conflicten</i> vinden een oplossing als je geluk hebt; proberen te overleven is alles wat je kan doen.  <i>Risico</i> op inertie en gebrek aan bereidheid om te plannen of voorzorgsmaatregelen te nemen.  <i>Zwijggedrag:</i> Het zijn mijn zaken niet; klikken zou mijn leven in deze organisatie immers nog moeilijker maken.</p>	<p><b>HIËRARCHIE</b>  <i>Centrale idee:</i> Regels bepalen wie welke rol(len) en verantwoordelijkheden opneemt in de groep; sterke stratificatie.  <i>Conflicten</i> worden opgelost aan de hand van regels en procedures; respecteer steeds de hiërarchische structuur.  <i>Risico</i> op overdreven vertrouwen in procedures, regels en hiërarchische principes als oplossing voor problemen.  <i>Zwijggedrag:</i> Het is niet mijn taak om dit te melden; het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om dit op te merken.</p>
<i>'Grid' laag</i>	<p><b>INDIVIDUALISME</b>  <i>Centrale idee:</i> Individuen handelen als ondernemers in een competitieve omgeving.  <i>Conflicten</i> worden opgelost door te onderhandelen en akkoorden tussen individuen te sluiten.  <i>Risico</i> op chaos en anarchie door een gebrek aan samenwerking en te weinig aandacht voor het collectieve belang.  <i>Zwijggedrag:</i> Ik zwijg omdat het in mijn eigenbelang is; ik wil de toekomstige samenwerking met collega's niet op het spel zetten.</p>	<p><b>EGALITARISME</b>  <i>Centrale idee:</i> Iedereen is gelijk en moet samenwerken voor het belang van de groep.  <i>Conflicten</i> worden opgelost door groepsoverleg dat gericht is op het bereiken van consensus.  <i>Risico</i> op inefficiënte besluitvorming en in extremis het uiteenvallen van de groep door onvermogen om tot consensus te komen.  <i>Zwijggedrag:</i> Het is niet in het belang van de groep om dit te melden; misschien is er zelfs helemaal geen sprake van onethisch gedrag.</p>

Hiërarchisch zwijggedrag steunt op de idee dat medewerkers het niet beschouwen als hun taak of hun rol om foutief gedrag van collega's te melden. Men vindt dat het de verantwoordelijkheid is van leidinggevendenden om dergelijk gedrag zelf op te merken. Egalitairisch zwijggedrag sluit het best aan bij de zwijgcode zoals die voorgesteld wordt in de literatuur over politiecultuur. Zwijgen gebeurt dan vanuit een gevoel van solidariteit en loyaliteit naar collega's toe. Men vindt niet dat het groepsbelang erbij gebaat is als onethisch gedrag gemeld wordt. Zoals hoger reeds werd aangehaald kan een doorgedreven onderlinge solidariteit echter leiden tot tunnelvisie waarin regelvertredend gedrag niet meer als onethisch wordt beschouwd. Individualistisch zwijggedrag is daarentegen opportunistisch. Wanneer men collega's in de fout ziet gaan, maakt men een rationele kostenbatenanalyse voor melden en zwijgen. Als melden de toekomstige samenwerking met collega's op het spel kan zetten, besluit men te zwijgen. Ook deze vorm van zwijgen komt in bepaalde mate aan bod in de literatuur over politiecultuur. Skolnick (2002) geeft aan dat elke politieambtenaar wel eens de regels overtreedt en daarom andere collega's indekt door impliciet deals te sluiten, in de zin van 'ik zwijg als jij zwijgt'. Hierdoor beschermt men elkaars reputatie en carrière. Fatalistisch zwijggedrag wordt in de literatuur omschreven als 'keeping your head down' (Evans, 2008). Omdat een fatalistische cultuur erg onvoorspelbaar en risicovol is, bemoeit men zich niet met het onethisch gedrag van anderen. Klikken zou immers het leven van de klokkenluider onmogelijk kunnen maken in de organisatie.

Waar de zwijgcode in de klassieke literatuur betreffende politiecultuur dus vooral verwijst naar egalitaristische en individualistische motieven, verruimt de culturele theorie de blik naar andere mogelijke beweegredenen waarom politieambtenaren ervoor kiezen om onethisch gedrag van collega's in te dekken. In het volgende deel wordt nagegaan of de verschillende types van zwijggedrag voorkomen in de twee onderzochte federale researchteams, en aan welke elementen van organisatiecultuur deze gelinkt kunnen worden.

### **3. EEN GEVALSTUDIE OVER ZWIJGCULTUUR IN DE BELGISCHE FEDERALE POLITIE**

In dit onderzoek werden 183 morele dilemma's geanalyseerd, waarvan 22 betrekking hadden op beslissingen om al dan niet over te gaan tot het melden van onethisch gedrag door collega's. De respondenten vermelden drie manieren om te reageren op onethisch gedrag van collega's, namelijk zwijgen (10 van 22), het aanspreken van de collega op het onethisch gedrag (5 van 22) en het melden aan de leidinggevende (7 van 22). In deze bijdrage focussen we in de eerste plaats op de situaties waarin gezwegen wordt over het onethisch gedrag. Op basis van welke overwegingen worden deze beslissingen genomen en hoe kunnen die gelinkt worden aan de organisatiecultuur? Vervolgens gaan we na op welke wijze het doorbreken van de zwijgcode (via het aanspreken van collega's of de melding aan leidinggevendenden) verklaard kan worden. Hoewel op basis van dit empirisch onderzoek uiteraard geen veralgemeenbare uitspraken kunnen worden gedaan over de zwijgcode (of het doorbreken ervan) in de federale politie (wat ook niet de doelstelling is van kwalitatief onderzoek), kan op basis van een grondige analyse van de data wel meer diepgaand inzicht worden verworven in mogelijke beweegredenen van politieambtenaren om collega's in te dekken.

#### ***3.1 De zwijgcode voorbij de loyaliteit***

De rechercheurs in dit onderzoek geven diverse voorbeelden van onethisch of foutief gedrag van collega's waarvan zij getuigen zijn geweest, zoals het stelen van arbeidstijd, het verwaarlozen van bepaalde taken (bv. inbeslaggenomen goederen te lang laten liggen alvorens ze te registreren), het overtreden van interne regels, het maken van procedurefouten, het te hardhandig bejegenen van verdachten, het bezoeken van een prostituee als privépersoon tijdens de werkuren, etc. In bijna de helft van de gevallen beslissen zij om te zwijgen over het voorval. Meestal gebeurt dit vanuit opportunistische motieven. Men wil op die manier de relatie met de collega niet op het spel zetten. Enerzijds wil men vermijden dat de collega in de toekomst niet meer bereid zal zijn om met hen samen te werken, wetende dat teamwerk vaak essentieel is om een dossier succesvol te laten verlopen. Anderzijds houdt men ook rekening met potentieel gevaarlijke situaties waarin men in de toekomst terecht zal komen. Iemand die jou 'verraden' heeft, zal wellicht minder geneigd zijn om je fysiek te beschermen in een risicovolle situatie, zo redeneert men. Een rechercheur verwijst naar een situatie waarin hij<sup>4</sup> tijdens een observatie van een bordeel een collega als klant ziet binnengaan. Hoewel hij vindt dat dit niet door de beugel kan, omdat de collega ook professioneel betrokken zou kunnen worden bij het bordeel, beslist hij toch om hierover te zwijgen, zowel tegenover de collega als tegenover de leidinggevende. De rechercheur verwoordt het als volgt:

---

<sup>4</sup> Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen, worden systematisch mannelijke voornaamwoorden gebruikt, ook als het vrouwelijke respondenten betreft.

*[...] ik vind dat brengt ook niks, dat brengt niks bij vind ik zelf. Ja het moet u maar overkomen dat ik morgen een huiszoeking moet doen en ik heb u daarvoor [verraden] en de situatie escaleert in geweld ja dan ben ik geweldig aan het hopen dat gij mij gaat helpen. Misschien dat gij mij een geweldige eikel vindt door al wat ik gedaan heb en dat ge wel denkt "Ja boontje komt om z'n loontje" allee ja weet ge. Dus ge moet hier wel voor alles wat dat ge doet op iedereen een beetje kunnen rekenen.*

Er worden gelijkaardige opportunistische argumenten gegeven door andere rechercheurs. Een plausible verklaring voor dit soort zwijggedrag kan gevonden worden in het systeem van dossierbeheerder dat in beide rechercheteams gehanteerd wordt. In een dergelijk systeem worden dossiers door de directe leidinggevende beurtelings toegewezen aan individuele rechercheurs die verantwoordelijk worden gesteld voor het opvolgen ervan. Hoewel onderzoeken in beide rechercheteams doorgaans met twee à drie personen worden gevoerd, heeft de dossierbeheerder een meer prominente rol in zijn dossiers. Deze bepaalt in grote lijnen de onderzoeksstrategie (weliswaar samen met het openbaar ministerie of de onderzoeksrechter), wordt door de leidinggevende beschouwd als aanspreekpunt of eindverantwoordelijke en moet vaak zelf bij collega's om hulp vragen bij grootschalige onderzoeksdaden zoals huiszoekingen of telefoontaps. De doorslaggevende rol van de dossierbeheerder bij recherchewerk blijkt uit diverse citaten van politieambtenaren in beide teams:

*Eigenlijk ik was dus nu dossierbeheerder, dan neem ik die beslissing.*

*Als ge dossierbeheerder zijt hebt ge dat allemaal in de hand hè, [...] dan volgt ge de strategie en als er iemand met u meewerkt dan kunt ge wel eens overleggen [...]. Maar als ge nu meewerkt in een dossier waar dat iemand anders beheerder is en die volgt een richting, dan kunt gij wel erover babbelen van ja zouden we dat niet zo of zo doen, maar normaal gezien als die zegt van nee nee we gaan die richting volgen ja zeg, dan is het zo hè.*

*Als ik een dossier draai dan wil ik mijn dossier kunnen beheren hoe dat ik het wil beheren en anders is iemand anders dossierbeheerder en wil ik daar gerust in meewerken. Maar dat is een ander paar mouwen.*

Ondanks de voordelen van het systeem van dossierbeheerder, zoals de responsabilisering van individuele rechercheurs en het stimuleren van 'eigenaarschap' van de dossiers, werkt het systeem ook individualisering in de hand. Dossierbeheerders willen namelijk liever geen bemoeienis van collega's in hun eigen dossiers, want zij en niet die collega's worden nadien ter verantwoording geroepen als het fout gaat. De meeste rechercheurs in de onderzochte teams achten het doorgaans niet opportuun om actie te ondernemen naar aanleiding van foutief of onethisch gedrag van dossierbeheerders, omdat zij er op die manier voor zorgen dat zij, als zij zelf dossierbeheerder zijn in de toekomst, ook gerust worden gelaten. Bovendien verhogen ze hierdoor de kans dat de betreffende collega in de toekomst wel nog met hen wenst samen te werken.

Enkel bij zeer hechte teams van doorgaans twee personen die al jarenlang samenwerken, lijkt het systeem van dossierbeheerder de groepsband niet te doorbreken. In dergelijke egalitaristische subteams worden beslissingen doorgaans samen genomen, zelfs al is één van hen steeds de formele dossierbeheerder. Een onderzoeker die deel uitmaakt van een dergelijk subteam beschrijft de onderlinge samenwerking als volgt:

*[...] ja we bespreken dat [...], maar ja uiteindelijk doen we dat wel pas als we alle twee in min of meerdere mate ervan overtuigd zijn dat dat nodig is. [...] ik denk dat wij het comfort hebben dat wij goed met elkaar opschieten en tot nu toe loopt dat als vanzelf. Er worden zelfs geen vragen bij gesteld dus dat is wel heel aangenaam werken.*

Een dergelijke vorm van samenwerking is echter eerder een uitzondering in de onderzochte teams. Dit verklaart wellicht waarom er in dit onderzoek geen melding wordt gemaakt van egalitair zwijgedrag (waarin collegialiteit de centrale beweegreden is), terwijl dit volgens de literatuur typisch zou zijn voor de politie.

Enkele onderzoekers in dit onderzoek geven daarentegen wel voorbeelden van hiërarchisch zwijgedrag. Het betreft situaties waarbij zij collega's in de fout zien gaan, maar vinden dat het niet hun taak of verantwoordelijkheid is om iets te doen met die informatie. Het is volgens hen de rol van de directe leidinggevende om op de hoogte te zijn van dit soort gedrag, ook al vindt het plaats op momenten dat de leidinggevende niet aanwezig is, zoals 's nachts of tijdens een observatie met een subteam. Men schuift hier dus de verantwoordelijkheid af naar een leidinggevende voor wie het om diverse redenen erg moeilijk is om volledig op de hoogte te zijn van alle beslissingen die onderzoekers nemen in hun dossiers. Leidinggevendens kunnen vaak enkel vertrouwen op de eerlijke rapportering van onderzoekers tijdens teamvergaderingen en bilateraal overleg. Enerzijds is dit typisch voor frontlijnwerk waar meestal sprake is van autonomie bij medewerkers en gebrek aan supervisie op hun werk (Lipsky, 1980; Moors & Bervoets, 2013). Anderzijds kan dit ook beschouwd worden als een neveneffect van het systeem van dossierbeheerder waarin de leidinggevende deels verantwoordelijkheden delegeert aan onderzoekers en hierdoor nog minder grip heeft op het onderzoek. Bijkomende mechanismen van opvolging en sturing enerzijds en inspanningen om de teamgeest te stimuleren anderzijds zouden hieraan tegemoet kunnen komen. In termen van de culturele theorie, zouden hiërarchische en egalitaristische elementen ingebracht kunnen worden om te compenseren voor de neveneffecten van individualisme.

### **3.2 De zwijgcode doorbroken**

De zwijgcode is in de onderzochte teams echter niet zo absoluut als de literatuur over politiecultuur vooropstelt. Ze wordt soms doorbroken, enerzijds door collega's rechtstreeks aan te spreken op hun onethisch of foutief gedrag en anderzijds door leidinggevendens erover in te lichten.

In sommige gevallen kiezen onderzoekers er niet voor om te zwijgen over onethisch of foutief gedrag van collega's, maar om hen er rechtstreeks op aan te spreken. Dit gebeurde in dit onderzoek in 5 van de 22 gevallen. Hoewel men hiermee de relatie met de collega enigszins op

het spel zet (want men bemoeit zich met zijn dossier), beschouwt men dit in bepaalde situaties als een te prefereren tussenoplossing tussen zwijgen en melden. Collega's krijgen zo immers een tweede kans om de situatie recht te zetten of dergelijke fouten in de toekomst te vermijden. Opvallend is dat verschillende onderzoekers aangeven dat men enkel een collega aanspreekt op foutief gedrag als het voldoende ernstig is. Als het kleine (inschattings)fouten betreft, verschuilt men zich achter het systeem van dossierbeheerder door te wijzen op de verantwoordelijkheid van de dossierbeheerder in zijn dossiers. Het aanspreken van een collega in een sterk individualistische organisatiecultuur is immers niet zonder risico's. Een onderzoeker verwijst naar een situatie waarin hij een collega aansprak op zijn gedrag. Het betrof geen foutief gedrag, maar eerder een verschil in visie over de manier waarop een verhoor werd gedaan:

*Dat is heel moeilijk. Ik heb dat al gehad met mijn collega [X] en met hem schiet ik het beste op, maar ik heb al eens met [X] verhoord dat ik het echt heel anders wou doen en dat duurde zo lang dat ik het echt op m'n heupen kreeg [...]. Dat ik dan een paar opmerkingen maak en ik zie dat [X] dat dan niet tof vindt. En dan achteraf bekeken. Het is niet omdat ik dat anders beter vind dat [X] dat slecht heeft gedaan. Mijn standpunt is daarom niet beter. En ten tweede ik zie dat hij dat niet tof vindt en dat brengt zo wel een kink in de kabel en dat is niet goed. Dat is niet goed. Het is beter dat ge hem laat doen, dat ge beter overeenkomt voor de rest van het dossier dan dat ge probeert dat te veranderen, maar dan voor de rest van het dossier niet goed overeenkomt en dus dat doe ik niet meer. Daar heb ik m'n les geleerd.*

Als zelfs het bespreken van een verschil in visie betreffende het verhoor de relatie tussen collega's op het spel kan zetten, hoeft het niet te verbazen dat collega's aanspreken op echt foutief gedrag uitermate gevoelig ligt. Enkel als het voldoende ernstige fouten betreft, zijn sommige onderzoekers ervan overtuigd dat ze iets moeten ondernemen en dat ze dus niet zomaar kunnen zwijgen. Door hun collega dan aan te spreken op het gedrag, hebben ze het gevoel hun plicht vervuld te hebben en geen verantwoordelijkheid meer te dragen aangaande het voorval, ook al weigert de collega de situatie recht te zetten en stelt hij het gedrag nadien opnieuw. In bepaalde gevallen uiten onderzoekers wel hun misnoegdheid door het proces-verbaal dat gebaseerd is op foutieve onderzoeksdata niet te ondertekenen, ook al was men betrokken in het dossier. Hierdoor zet men bewust een stap opzij van het gevoerde onderzoek, wat een duidelijk signaal is naar de dossierbeheerder. Toch vindt men het inlichten van de leidinggevende over het voorval zelfs dan vaak nog een brug te ver.

Het inlichten van de leidinggevende gebeurt doorgaans pas als men het gevoel heeft geen andere keuze te hebben dan het voorval te melden. Een onderzoeker geeft een voorbeeld van een verhoor van een verdachte door een collega en zichzelf. Op een bepaald moment pakt de collega de verdachte vrij hardhandig aan. De respondent neemt de persoon even apart en maakt duidelijk dat dit moet stoppen. Als het verhoor verder gaat, blijft de onderzoeker de verdachte echter incorrect behandelen, waarop de respondent beslist om het voorval te melden aan de leidinggevende. De respondent legt uit dat deze beslissing was gebaseerd op een soort reflex om te vermijden nadien zelf beschuldigd te worden van feiten waaraan hij niet had meegewerkt. Een andere onderzoeker geeft een voorbeeld van een situatie waarin hij samen met een collega bewust fouten heeft gemaakt in de registratie van arbeidstijd tijdens een buitenlandse onderzoeksverblijf (i.e. rogatoire



commissie). Hoewel ze samen hadden beslist om elkaar in te dekken, beslist één van hen dit nadien te melden aan de leidinggevende om zelf niet te zwaar gestraft te worden en dus in zekere zin het eigen ‘vel’ te redden.

De respondenten in beide voorbeelden geven aan dat klikken normaal niet acceptabel is, wat blijkt uit volgende citaten: “ik ben geen bazenloper” en “achteraf beseft [de melder] wel dat hij fout is”. Melden wordt daarom vaak gezien als een ‘ultimum remedium’. Het gebeurt enkel wanneer de kans op ontdekking van het foutief gedrag relatief hoog is en melden de enige uitweg lijkt te zijn. Gezien de grote autonomie waar rechercheurs als eerstelijnsambtenaren over beschikken, is de kans op ontdekking van foutief gedrag echter eerder uitzonderlijk (Lipsky, 1980; Loyens & Maesschalck, 2010). Hoewel de zwijgcode dus soms doorbroken wordt, lijkt het nog altijd erg moeilijk te zijn om actie te ondernemen ten aanzien van onethisch of foutief gedrag door collega’s.

## CONCLUSIE

Deze bijdrage vertrok van de centrale vraag of er in de Belgische federale politie sprake is van een zwijgcode omwille van collegialiteit zoals die voorgesteld wordt in de klassieke literatuur over politiecultuur. Dit werd onderzocht aan de hand van een etnografische studie naar ethische besluitvorming in twee recherche-eenheden van de federale gerechtelijke politie. De resultaten werden geanalyseerd aan de hand van de culturele theorie die een bredere kijk biedt dan de literatuur over politiecultuur door meer mogelijke verklaringen voor de manier waarop politieambtenaren omgaan met onethisch of foutief gedrag van collega’s te identificeren. Uit de resultaten blijkt dat de bevroegde politieambtenaren er vaak voor terugdeinzen om actie te ondernemen als zij collega’s in de fout zien gaan. Het zwijgen gebeurt dan meestal vanuit opportunistische motieven, eerder dan uit loyaliteit zoals de literatuur vooropstelt. Men wil meer bepaald vermijden dat collega’s in de toekomst niet meer willen samenwerken of niet meer de noodzakelijke bescherming willen bieden in risicovolle situaties. Dit kan in verband gebracht worden met het systeem van dossierbeheerder waarin individuele rechercheurs een grote verantwoordelijkheid dragen in hun dossiers en daardoor soms minder openstaan voor feedback van collega’s. Politieambtenaren die onethisch of foutief gedrag van dossierbeheerders opmerken, beslissen vaak om geen actie te ondernemen, want ook zij willen gerust gelaten worden in hun dossiers als zij dossierbeheerder zijn. De zwijgcode blijkt echter niet zo absoluut te zijn als de literatuur over politiecultuur vooropstelt. In bepaalde gevallen, vooral bij zwaar onethisch gedrag, beschouwen politieambtenaren het als hun morele plicht om collega’s minstens aan te spreken op het gedrag. Dit is echter niet zonder risico’s, want het kan de onderlinge relatie op het spel zetten. Enkel wanneer men het gevoel heeft niet anders te kunnen dan het gedrag te melden aan een leidinggevende, bijvoorbeeld als het risico op ontdekking aanzienlijk is of ze zelf beschuldigd dreigen te worden van medeplichtigheid, beslissen sommige rechercheurs om het voorval toch aan te kaarten bij hun leidinggevende.

Op basis van dit kwalitatieve onderzoek kunnen uiteraard geen veralgemeenbare uitspraken gedaan worden over zwijggedrag in de Belgische politie. Meer empirisch onderzoek is nodig om na te gaan hoe in andere eenheden van de federale en lokale politie wordt gereageerd op foutief gedrag van collega’s. De culturele theorie kan hiervoor een interessante benadering zijn.

## REFERENTIES

- Bovens, M. & Trappenburg, M. (2006). Segregation through anti-discrimination: How the Netherlands got divided again. In M. Verweij & M. Thompson (Eds.), *Clumsy solutions for a complex world. Governance, politics and plural perceptions* (pp. 86-104). Hampshire (England): Palgrave Macmillan.
- Breed, K. (2007). *Bestuurscultuur en strategie. Een onderzoek naar de cognitieve kaart van topambtenaren*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Chin, G. J. & Wells, S. C. (1998). The blue wall of silence and motive to lie: a new approach to police perjury. *University of Pittsburg Law Review*, 59: pp. 233-299.
- Crank, J., Flaherty, D., & Giacomazzi, A. (2007). The noble cause: an empirical assessment. *Journal of Criminal Justice*, 35 (1): pp. 103-116.
- Douglas, M. (1978). *Cultural bias*. London: Royal Anthropological Institute.
- Evans, A. J. (2008). Dealing with dissent: whistleblowing, egalitarianism, and the republic of the firm. *Innovation: the European Journal of Social Sciences*, 21 (3): pp. 267-279.
- Hendriks, F. (2004). The poison is the dose: or how 'more egalitarianism' may work in some places but not in all. *Innovation*, 17 (4): pp. 349-361.
- Hood, C. (1998). *The art of the state. Culture, rhetoric, and public management*. Oxford: Clarendon Press.
- Jensen, L. (1998). Cultural theory and democratizing functional domains. The case of Danish housing. *Public administration*, 76 (1): pp. 117-139.
- Klockars, C. B. (1983). The Dirty Harry problem. In C. B. Klockars (Ed.), *Thinking about police* (pp. 329-345). New York: McGraw-Hill Education.
- Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation, 244 p.
- Loyens, K. (2009). Occupational culture in policing reviewed. A comparison of values in the public and private police. *International Journal of Public Administration*, 32 (6): pp. 461-490.
- Loyens, K. (2013a). Grid-group cultural theory and the causal mechanism approach as requisite partners. Explaining enforcement decisions in a West-European labour inspection. *Innovation: the European Journal of Social Sciences*, (in press).
- Loyens, K. & Maesschalck, J. (2010). Toward a theoretical framework for ethical decision-making of street-level bureaucrats: existing models reconsidered. *Administration & Society*, 42 (1): pp. 66-100.
- Loyens, K. (2013b). Why police officers and labour inspectors (do not) blow the whistle: a grid group cultural theory perspective. *Policing: an international journal of police strategies and management*, 36 (1): pp. 27-50.
- Maesschalck, J. (2004). Research note: a method for applying cultural theory in the study of organizations. *Innovation: the European Journal of Social Sciences*, 17 (4): pp. 377-386.
- Moors, H. & Bervoets, E. (2013). *Frontlijnwerkers in de veiligheidszorg. Gevalstudies, patronen, analyse*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Rayner, S. (1986). Management of radiation hazards in hospitals: Plural rationalities in a single institution. *Social Studies of Science*, 16 (4): pp. 573-591.
- Reiner, R. (1992). *The politics of the police*. New York: St. Martins' Press.
- Rothwell, G. R. & Baldwin, J. N. (2007). Whistle-blowing and the code of silence in police agencies. *Crime and Delinquency*, 53 (4): pp. 605-632.
- Schwartz, B. (1991). A pluralistic model of culture. *Contemporary Sociology*, 20 (5): pp. 764-766.
- Skolnick, J. H. (2002). Corruption and the blue code of silence. *Police Practice and Research*, 3 (1): pp. 7-19.
- Thompson, M., Ellis, R., & Wildavsky, A. (1990). *Cultural Theory*. Boulder: Westview Press.
- Vaughan, B. (2002). Cultured punishments: the promise of grid-group theory. *Theoretical Criminology*, 6 (4): pp. 411-431.
- Waddington, P. A. J. (1999). Police (canteen) sub-culture. An appreciation. *British Journal of Criminology*, 39 (2): pp. 287-309.