

# Over motieven voor het melden van misstanden

## Een kwalitatief onderzoek binnen het Belgische federale Politiekorps

Dr. Kim Loyens

Universitair Docent aan de USBO, Universiteit Utrecht

### ABSTRACT

Whistleblowing research should more explicitly focus on underlying motives for the decision to report on organizational misbehavior. Arguably, these motives are connected to the factors that can explain the decision whether or not to blow the whistle. Reporting for egoistic reasons can probably be explained by other factors than reporting for altruistic reasons. This article aims to enrich the whistleblowing literature by proposing grid-group cultural theory as an alternative approach. This theoretical framework could provide more insight into reporting decisions by identifying various motives for such decisions and linking them with elements in the organizational culture that could explain them. As an illustration, the theory is applied in an ethnographic study in two investigative teams of the Belgian federal police. More research is, however, needed to fine-tune the conceptual framework and to test the preliminary findings of this empirical study.

### 1. INLEIDING

De literatuur rond klokkenluiden heeft weinig oog voor de diversiteit aan motieven voor het melden van onethisch gedrag in organisaties. Verschillende auteurs gaan er vanuit dat de beslissing om de klok te luiden doorgaans gebeurt vanuit altruïstische motieven of een hoger moreel doel. Evans (2008: 270) neemt dit zelfs op als centrale kenmerk in zijn definitie van klokkenluiden, namelijk meldingsgedrag dat gebeurt vanuit “a sense of righteousness and a belief in self-sacrifice for the common good”. Ook Bowie en Duska (1990), De Maria (1999) en De George (gecteerd in Elliston, Keenan, Lockhart & van Schaick, 1985) geven aan dat er enkel sprake is van klokkenluiden als het gebeurt vanuit een hoger moreel doel. Hoewel Dozier en Miceli (1985) aangeven dat egoïstische motieven (zoals het vermijden van beschuldigingen van medeplichtigheid bij het gedrag) vaak wel een rol spelen, moet ook volgens hen steeds sprake zijn van een combinatie met altruïstische motieven. De Graaf (2010) kwam in zijn empirische studie in de Nederlandse publieke sector tot de conclusie dat diverse motieven ten grondslag kunnen liggen van klokkenluiden, zoals een sterk gevoel van rechtvaardigheid, het groepsbelang, maar ook zelfbescherming in de zin van vermijden dat men zelf gestraft wordt als men niet meldt.

Dit artikel wil een bijdrage leveren aan deze literatuur door op meer theoretisch gefundeerde wijze de diversiteit aan motieven voor meldingsgedrag<sup>1</sup> in kaart te brengen, en bovendien na te gaan wat de dieper liggende oorzaken zouden kunnen zijn voor elk type meldingsgedrag. Hiervoor wordt beroep gedaan op het theoretisch kader ‘grid-group cultural theory’ (verder culturele theorie genoemd). Dit kader vertrekt van de basisassumptie dat de manier waarop personen zich in een organisatie gedragen in sterke mate bepaald wordt door de cultuur van die organisatie. De culturele theorie wordt in deze bijdrage toegepast op het thema klokkenluiden om te tonen hoe deze kan

---

<sup>1</sup> Deze bijdrage focust enkel op het intern melden van onethisch gedrag.

leiden tot meer diepgaand inzicht van meldingsgedrag in organisaties. Dit wordt niet enkel theoretisch toegelicht, maar ook geïllustreerd aan de hand van een empirische studie in de Belgische federale gerechtelijke politie.

## **2. CULTURELE THEORIE ALS KADER VOOR ONDERZOEK NAAR MELDINGSGEDRAG**

Hieronder wordt de culturele theorie in de eerste plaats voorgesteld als een typologie met vier types, waarna geïllustreerd wordt hoe deze vier types zich kunnen verhouden tot meldingsgedrag in organisaties.

### **2.1 De culturele theorie als een typologie**

De culturele theorie werd ontwikkeld door antropologe Mary Douglas (1978), maar werd nadien toegepast in diverse onderzoeksdomeinen, zoals bestuurskunde (Jensen, 1998; Hood, 1998; Maesschalck, 2004), criminologie (Vaughan, 2002), beleidsevaluatie (Bovens & Trappenburg, 2006) en organisatiewetenschap (Rayner, 1986; Breed, 2007; Loyens, 2013a). De culturele theorie is in de eerste plaats een typologie met 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 lidmaatschap aan een groep het handelen van individuen bepaalt (Hood, 1998). De combinatie van beide dimensies – die elk laag of hoog kunnen zijn – leidt tot vier types, namelijk hiërarchie, egalitarisme, individualisme en fatalisme (zie tabel 1). Elk van deze types wordt hieronder beknopt toegelicht.

In het hiërarchische type zijn beide dimensies hoog. Regels en procedures bepalen welke positie(s) individuen innemen in een organisatie, en de groepsbetrokkenheid verschaft de nodige legitimiteit voor deze stratificatie (Loyens, 2013b). Het centrale uitgangspunt is dat iedereen zijn of haar plaats (met bijhorende verantwoordelijkheden) heeft, kent en aanvaardt in de organisatie wat leidt tot controleerbaar en routinematig gedrag (Rayner, 1986). Dit type kan echter leiden tot overdreven vertrouwen in regels en procedure, omdat de wereld niet volledig controleerbaar is en procedures niet alle problemen kunnen oplossen.

In het egalitaristische type is 'grid' laag en 'group' hoog. Conflicten worden niet opgelost aan de hand van regels of procedures, maar wel door te overleggen in groep. Loyaliteit en solidariteit zijn de belangrijkste waarden en individueel belang is ondergeschikt aan het groepsbelang (Breed, 2007). Consensus is echter niet altijd haalbaar en het hardnekkig streven ernaar kan leiden tot inefficiënte besluitvorming of zelfs het uiteenvallen van de groep (Jensen, 1998).

In het individualistische type zijn beide dimensies laag. Dit type kan omschreven worden als een markt die beheerst wordt door concurrentie tussen individuen die hun eigenbelang nastreven (Hood, 1998). Het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden om de eigen prestaties – en dus ook de eigen status – te vergroten staat centraal in deze subcultuur. Samenwerking met anderen gebeurt in één-op-één relaties waarin de beste onderhandelaar wint. Onbepaald individualisme kan echter leiden tot anarchie en chaos (Thompson et al., 1990).

Het fatalistische type wordt tenslotte gekenmerkt door een hoge mate van 'grid' en een lage mate van 'group'. Het centrale uitgangspunt is dat individuen het gevoel hebben beperkt te worden door regels en procedures, zonder dat ze er enige vat op hebben (Vaughan, 2002). De regels missen legitimiteit en soms zelfs enige logica. Dit type wordt beschouwd als een loterij waarin onvoorspelbaarheid en willekeur troef zijn en geluk bepaalt of je overleeft of niet (Loyens, 2013b).

## 2.2 Een diversiteit aan motieven en drijfveren voor meldingsgedrag

De culturele theorie lijkt een interessante inspiratiebron te zijn voor het in kaart brengen van motieven of drijfveren voor het melden van onethisch gedrag in organisaties. De theorie werd reeds door Evans (2008) toegepast op het thema klokkenluiden. Hij onderscheidde daarbij één type van meldingsgedrag (i.e. egalitarisme) en drie types van zwijgggedrag (i.e. hiërarchie, individualisme en fatalisme). Deze operationalisering van de theorie sluit aan bij zijn definitie van klokkenluiden die, zoals hoger omschreven, “a sense of righteousness” als centraal kenmerk vooropstelt (Evans, 2008: 270). Ook Hood (1998) beschouwt klokkenluiden als één soort van egalitaristische reactie op mismanagement. Deze bijdrage vertrekt echter van een andere benadering. De centrale doelstelling is namelijk om de diversiteit aan motieven voor meldingsgedrag in kaart te brengen en dus niet enkel te focussen op klokkenluiden vanuit een hoger moreel doel. Dit type meldingsgedrag wordt in deze bijdrage dus beschouwd als slechts één van de vier manieren om onethisch gedrag in organisaties aan te kaarten. Daarnaast zijn er nog drie andere types van meldingsgedrag die gebeuren vanuit minder altruïstische motieven.

**Tabel 1: Vier types van meldingsgedrag in de culturele theorie, gebaseerd op Loyens (2013b)**

	<i>'Group' laag</i>	<i>'Group' 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>Risico</i> op inertie en gebrek aan bereidheid om te plannen of voorzorgsmaatregelen te nemen.  <i>Meldingsgedrag:</i> Je kan niet anders dan te melden, want anders kom je zelf in de problemen terecht.</p>	<p><b>HIËRARCHIE</b>  <i>Centrale idee:</i> Regels bepalen wie welke rol(len) en verantwoordelijkheden opneemt in de groep; sterke stratificatie.  <i>Risico</i> op overdreven vertrouwen in procedures, regels en hiërarchische structuur.  <i>Meldingsgedrag:</i> Het is je taak en verantwoordelijkheid om te melden volgens de voorgeschreven procedures.</p>
	<p><b>INDIVIDUALISME</b>  <i>Centrale idee:</i> Individuen handelen als ondernemers in een competitieve omgeving.  <i>Risico</i> op chaos en anarchie door een gebrek aan samenwerking en te weinig aandacht voor het collectieve belang.  <i>Meldingsgedrag:</i> Je moet dit enkel melden als het in je eigen belang is; opportunistisch meldingsgedrag.</p>	<p><b>EGALITARISME</b>  <i>Centrale idee:</i> Iedereen is gelijk en moet samenwerken voor het belang van de groep.  <i>Risico</i> op inefficiënte besluitvorming en in extremis het uiteenvallen van de groep door onvermogen om tot consensus te komen.  <i>Meldingsgedrag:</i> Je moet dit melden want het gedrag is nefast voor het belang van de groep; de 'rotte appel' moet eruit.</p>
<i>'Grid' hoog</i>		
<i>'Grid' laag</i>		

In het hiërarchische type zijn regels en procedures uitermate belangrijk, evenals individuele verantwoordelijkheden. Hierbij aansluitend zal meldingsgedrag in dit type wellicht enkel gebeuren als men het als zijn rol of verantwoordelijkheid beschouwt om onethisch gedrag in de organisatie aan te kaarten. Medewerkers die onethisch gedrag zien, zouden aldus dit type eerst nagaan of er op dit vlak bepaalde voorgeschreven regels bestaan (bv. de vermelding in de deontologische code dat elk lid van de organisatie onethisch gedrag moet melden aan een leidinggevende). In het hiërarchische type kan dus voornamelijk meldingsgedrag via formele kanalen, zoals een klokkenluidersregeling of de hiërarchische lijn, verwacht worden.

Het egalitaristische type stelt het groepsbelang of hogere morele principes voorop. Ook het meldingsgedrag zal dus wellicht enkel gebeuren als men hiermee het algemeen belang of het groepsbelang op het oog heeft. Dit sluit sterk aan bij Evans' (2008) definitie van klokkenluiden.

In het individualistische type is er vooral sprake van onderlinge concurrentie tussen individuen die handelen vanuit eigenbelang. Toegepast op klokkenluiden, kan in dit type vooral meldingsgedrag verwacht worden dat gebeurt vanuit opportunistische motieven. Dan wordt onethisch gedrag enkel gemeld als het in het belang is van de melder. Dit soort meldingsgedrag lijkt in bepaalde mate overeen te stemmen met de bevinding van King en Hermodson (2000) in eerder empirisch onderzoek dat medewerkers soms via meldingsgedrag hun kansen op promotie wilden optimaliseren.

Het fatalistische type wordt gekenmerkt door achterdocht en wantrouwen tussen personen. Omdat regels op willekeurige wijze kunnen toegepast worden, is er een gebrek aan voorspelbaarheid. In dit type kan dus meldingsgedrag verwacht worden dat gebeurt vanuit een soort paniecreactie om zichzelf in te dekken. Men wil vermijden zelf beschuldigd te worden van het gedrag, terwijl men er geen (of slechts een beperkte) rol in heeft gehad. Dit soort klokkenluiden vertoont gelijkaardige kenmerken met het defensieve meldingsgedrag waar de Graaf (2010) naar verwijst. De melder heeft in dat geval schrik dat als het onethisch gedrag zal ontdekt worden zonder dat hij het heeft gemeld, hij zelf bestraft zal worden omdat hij op de hoogte was van het onethisch gedrag maar het niet naar buiten heeft gebracht. Ook Jubb (1999) spreekt over klokkenluiden met het centrale motief om beschuldigingen van medeplichtigheid te vermijden en dus het eigen vel te redden.

## **2. MELDINGSGEDRAG IN DE BELGISCHE FEDERALE GERECHTELIJKE POLITIE**

Na de theoretische 'vertaling' van de culturele theorie naar klokkenluiden, blijft de vraag of en in welke mate dergelijke types van meldingsgedrag voorkomen in organisaties. Dit was ook één van de centrale vragen in het doctoraatsonderzoek 'Integriteit in veiligheid' dat bestudeerde hoe politieambtenaren en arbeidsinspecteurs omgaan met morele dilemma's (bv. regels volgen of niet, onethisch gedrag van collega's melden of niet) (Loyens, 2012). Deze bijdrage focust enkel op het klokkenluidersdilemma in de politie. Hieronder wordt eerst de onderzoeksopzet toegelicht, waarna wordt ingegaan op de vraag of het meldingsgedrag van de respondenten in verband kan worden gebracht met de vier types in de culturele theorie.

### **2.1 Onderzoeksopzet**

Er werd gebruikt gemaakt van een kwalitatieve gevalstudie in de Belgische federale gerechtelijke politie. Aldus de Wet op de Geïntegreerde Politie is de federale politie verantwoordelijk voor gespecialiseerde en bovenlokale politiezorg, en staat de lokale politie in voor basispolitiezorg.<sup>2</sup> Concreet betekent dit dat de federale gerechtelijke politie gespecialiseerde onderzoeken doet naar georganiseerde en zware criminaliteit. De federale gerechtelijke politie bestaat uit zes centrale directies in Brussel en 27 gedeconcentreerde directies (i.e. één per gerechtelijk arrondissement).<sup>3</sup> Het empirisch onderzoek vond plaats in twee recheteteams (bestaande uit 10 à 15 chercheurs) ter bestrijding van mensenhandel en mensensmokkel in twee gedeconcentreerde directies van de

---

<sup>2</sup> Art. 3 Wet 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, B.S. 5 januari 1999.

<sup>3</sup> Zie: [http://www.polfed-fedpol.be/org/org\\_dgj\\_nl.php](http://www.polfed-fedpol.be/org/org_dgj_nl.php)

federale gerechtelijke politie, respectievelijk in een middelgroot en een groot gerechtelijke arrondissement in Vlaanderen.<sup>4</sup>

De dataverzameling in deze studie gebeurde aan de hand van observaties, informele conversaties, diepte-interviews en documentenanalyse gedurende de periode september 2009 tot en met mei 2011. De observaties en informele conversaties waren erop gericht om het gedrag van respondenten bij een moreel dilemma na te gaan en om op basis daarvan met hen in gesprek te gaan over de motieven voor dit gedrag, het besluitvormingsproces dat eraan vooraf ging en hun inschatting van de impact van de organisationele context op hun beslissingen. Dit werd samengevat in gedetailleerde veldnotities. Vervolgens vonden 21 diepte-interviews plaats waarin het besluitvormingsproces gereconstrueerd werd in morele dilemma's die de respondenten ervaren hadden toen de onderzoeker niet aanwezig was. Indien mogelijk werden dezelfde situaties besproken met verschillende betrokkenen afzonderlijk, wat leidde tot een meer volledig beeld van de casussen. De interviews werden opgenomen en nadien verbatim uitgetypt. De documentenanalyse was er tenslotte op gericht om bijkomende informatie te verzamelen betreffende de organisationele context. De combinatie van deze drie dataverzamelingsmethoden leidde tot rijke data die geanalyseerd werden aan de hand van de software Nvivo via topic codering en analytische codering (Richards & Morse, 2007). Aan de hand van een gedetailleerd codeerschema werden de door de respondenten aangehaalde motieven voor meldingsgedrag in verband gebracht met de hierboven beschreven culturele theorie.<sup>5</sup> Vervolgens werd de techniek van 'process-tracing' gebruikt om het morele beslissingsproces van de respondenten te analyseren (George & Bennett, 2005). Hoewel op basis van dit empirisch onderzoek uiteraard geen veralgemeenbare uitspraken kunnen worden gedaan voor meldingsgedrag van politieambtenaren 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 het besluitvormingsproces van de respondenten.

## **2.2 *Meldingsgedrag van federale rechercheurs: een illustratie***

Er werden in dit onderzoek in totaal 183 morele dilemma's van politieambtenaren 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 vermeldden drie manieren om te reageren op onethisch gedrag van collega's, namelijk melden aan de leidinggevende (7 van 22), het aanspreken van de collega op het onethisch gedrag (5 van 22) en zwijgen (10 van 22). In deze bijdrage focussen we op de 7 situaties waarin het onethisch gedrag werd gemeld aan de leidinggevende.

In beide researcheteams worden voorbeelden gegeven van meldingsgedrag dat erop gericht is het eigen vel te redden. Men wil dan vooral vermijden om zelf beschuldigd te worden van medeplichtigheid of om disproportioneel gestraft te worden terwijl men niet alleen verantwoordelijk was voor het foutief gedrag. Dit toont gelijkenissen met het fatalistische type. Een rechercheur in het

---

<sup>4</sup> Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen wordt geen precieze informatie gegeven over de grootte en samenstelling van de researcheteams, noch over de gerechtelijke arrondissementen waartoe ze behoren.

<sup>5</sup> Hoewel de onderzoeker tijdens de data-analyse bewust open stond voor motieven die niet aansloten bij de vier types in de culturele theorie, werden deze niet gevonden. Soms was er wel sprake van een combinatie van twee types, wat een hybride beslissing genoemd wordt.

eerste rechteam verwijst naar een verhoor door hem<sup>6</sup> en een collega. De verdachte wordt op een bepaald moment vrij hardhandig aangepakt door de collega, waarop de respondent deze persoon apart neemt en duidelijk maakt dat dit moet stoppen. Als het verhoor verder gaat, blijft de collega de verdachte echter incorrect behandelen, waarop de respondent beslist om het voorval te melden aan de leidinggevende. De respondent geeft aan normaal “geen bazenloper” te zijn. Hij moest op dat moment echter wel iets ondernemen, zo vertelt hij, om nadien niet zelf beschuldigd te worden van medeplichtigheid terwijl hij het foutief gedrag net wilde stoppen. Hij verwoordt het als volgt:

*[...] die was helemaal uit de bol gegaan. En dat pik ik niet zoiets [...]. En dan heb ik de baas erbij geroepen. [...] Ja om te vermijden natuurlijk dat er achteraf... Als die verdachte dat gaat vertellen tegen de onderzoeksrechter dan komt dat niet naar ons. Dat gaat naar mijn baas. [...] En ik wil hebben dat de baas eerst weet wat er gebeurd is [...]. En dan achteraf zijn we te weten gekomen dat inderdaad de onderzoeksrechter op de hoogte was van de zaak. Dus die verdachte is dat inderdaad gaan vertellen [...].*

Een andere rechteam in het eerste rechteam verwijst naar een gelijkaardige situatie. Ook hier behandelt een collega-rechteam een verdachte tijdens een verhoor op een te hardhandige wijze. Ook al zijn in dit geval eveneens derden betrokken (zoals in de vorige casus), besluit de collega die getuige is van dit voorval om het niet te melden aan de leidinggevende. De twee rechteams komen immers na overleg tot een meer ‘creatieve’ oplossing. Enerzijds beseffen ze dat ze, om zelf niet gestraft te worden, het voorval moeten opnemen in het proces-verbaal. De verdachte zal het immers waarschijnlijk melden aan de onderzoeksrechter. Anderzijds zien ze echter de kans om het verhaal naar hun hand te zetten door in het proces-verbaal te vermelden dat de verdachte verzet vertoonde tijdens het verhoor waardoor de verhoorders zich bedreigd voelden en hem vervolgens via licht geweld weer op zijn stoel zetten. Deze beslissing zou kunnen omschreven worden als hybride, bestaande uit fatalistische en individualistische aspecten. Fatalisme blijkt dan uit het besef dat men het wel moet melden omdat het anders via de verdachte en de onderzoeksrechter toch ter ore van de leidinggevende zal komen, terwijl individualisme tot uiting komt in het de beslissing om het verhaal te verdraaien (door uitlokking te insinueren) zodat ze er zelf voordeel uit halen. De respondent geeft aan dat als rechteams licht geweldsgebruik toegeven, ze doorgaans op hun woord geloofd worden. Deze casus bevestigt wat een andere respondent in hetzelfde team stelt: “Papier is gewillig”, verwijzend naar de grote mate van flexibiliteit die men heeft om feiten te reconstrueren in een proces-verbaal.

Ook in het tweede rechteam wordt een voorbeeld gegeven van meldingsgedrag om het eigen vel te redden. Het betreft een situatie tijdens een rogatoire commissie die door de respondent en een collega deels opgevat wordt als een ‘snoepreisje’. Concreet doet men tijdens dit buitenlands onderzoeksverblijf enkele toeristische uitstappen die men nadien als werktijd invoert in het registratiesysteem. Hoewel tijdens de terugreis afspraken worden gemaakt om elkaar in te dekken bij eventuele lastige vragen van het management, besluit één van hen toch melding te maken van dit ‘incident’ bij de directeur om een zware sanctie te vermijden mocht de ware toedracht later aan het

---

<sup>6</sup> Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen worden systematisch mannelijke voornaamwoorden gebruikt, ook al betreft het vrouwelijke respondenten.

licht komen. In een informeel gesprek met de onderzoeker geeft de respondent aan dat melden op dat moment de enige optie was om erger te voorkomen, ook al heeft dit de relatie met de collega ernstige schade toegebracht. Dit blijkt uit de manier waarop de collega de respondent later in een interview beschrijft:

*[...] ik noem [mijn collega] altijd een egel. [...] Die schermt zichzelf heel goed af. Die zet zijn hoorntjes uit om niet gekwetst te raken. Dat is een beetje angst hebben, een angstreactie. En achteraf beseft [mijn collega] wel dat hij fout is, maar dan is het onheil al gebeurd.*

Een dergelijke vorm van meldingsgedrag is, aldus de respondenten in de drie voorbeelden, slechts een 'ultimum remedium'. Het gebeurt enkel wanneer de kans op ontdekking van het gestelde onethisch gedrag door leidinggevenden relatief hoog is en melden de enige uitweg lijkt te zijn. Verschillende respondenten geven bovendien aan dat klikken over collega's meestal niet acceptabel is, omdat onderling vertrouwen en loyaliteit van essentieel belang zijn in rechte teams. Dit is ook een centrale vaststelling in de literatuur over politiecultuur die stelt dat solidariteit tussen politieambtenaren noodzakelijk is omdat zij volledig op elkaar moeten kunnen vertrouwen in risicovolle situaties (Chin & Wells, 1998; Rothwell & Baldwin, 2007). Dit is ook de reden waarom een respondent in het tweede rechte team naar eigen zeggen in de meeste gevallen niet zou overgaan tot het melden van onethisch gedrag door collega's:

*[...] 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.*

Op elkaar kunnen rekenen in gevaarlijke situaties veronderstelt volgens deze respondent dat bepaalde gedragingen van collega's die eigenlijk niet door de beugel kunnen, worden ingedekt, zeker als de kans op ontdekking door het management relatief klein is. Het melden kan immers het groepsgevoel en de samenhang aantasten. De meeste rechteurs in deze studie geven dan ook te kennen dat klokkenluiden moeilijk te rijmen valt met het groepsbelang. Je stelt je namelijk op als een 'verklikker' (of zelfs een 'verrader') en schendt daarmee de zo kostbare en precare vertrouwensband tussen collega's die essentieel is voor succesvol rechtewerk. Toch geeft één respondent in het eerste rechte team een voorbeeld van meldingsgedrag dat volgens hem wel gericht is op het belang van het team, en dus gelijkenissen vertoont met het egalitaristische type. Het betreft een situatie waarin een collega zichzelf als het ware onaantastbaar waant omdat hij dossierbeheerder is in een bepaald onderzoek (zie later). Daardoor duldt hij geen feedback van collega's. Omdat de respondent dit symptomatisch vindt voor de toenemende individualisering in het team, beslist hij het voorval te melden aan de leidinggevende in de hoop dat die inspanningen zal leveren om de teamgeest te stimuleren. Dit is echter uitzonderlijk wat blijkt uit de zes voorbeelden van individualistisch zwijggedrag in dit onderzoek.

Motieven die aansluiten bij het hiërarchische type lijken soms ook een rol te spelen in de beslissing om onethisch gedrag van collega's te melden. De beslissing gebeurt dan op basis van een soort plichtsbesef. Men acht zichzelf verantwoordelijk om de leidinggevende in te lichten over foutief gedrag dat men vaststelt. Deze vorm van klokkenluiden wordt enkel vermeld door respondenten uit het tweede rechteam. Het eerste voorbeeld betreft een situatie waarin een nieuw lid in het rechteam vindt dat een collega tijdens een bordeelcontrole foute beslissingen maakt. Daarop licht deze persoon de leidinggevende hierover in. De respondent geeft immers aan dat hij zichzelf, als nieuw lid, niet de gepaste persoon vindt om dit rechtstreeks aan te kaarten met de collega. Ook in het tweede voorbeeld betreft het een rechteur die door het melden van regelovertrekend gedrag van een collega de leidinggevende wijst op zijn verantwoordelijkheid om erop te reageren.

In het eerste rechteam wordt tenslotte een voorbeeld gegeven dat als hybride zou kunnen omschreven worden door een combinatie van hiërarchische en individualistische motieven. Concreet betreft het een situatie waarin een respondent al verschillende keren geconfronteerd is met een bepaalde collega die onvoldoende inspanningen levert in een onderzoek waarin beide betrokken zijn. Hoewel de respondent telkens andere collega's vindt om te helpen met bepaalde taken die de betreffende collega heeft verwaarloosd, beslist de respondent toch om de leidinggevende hierover in te lichten. Enerzijds acht de respondent de leidinggevende verantwoordelijk om op gepaste wijze te reageren op uitingen van demotivatie bij de collega (i.e. hiërarchische type). Anderzijds gebruikt de respondent deze situatie op zijn eigen gedrevenheid in het onderzoek aan te tonen en zo op een goed blaadje te komen bij de leidinggevende met het oog op een toekomstige promotie (i.e. individualistische type).

### **3. DE ONDERBELICHTE ROL VAN ORGANISATIECULTUUR IN DE VERKLARING VAN MELDINGSGEDRAG**

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de vier types van meldingsgedrag die aansluiten bij de vier types in de culturele theorie, nieuwe inzichten kunnen bieden met betrekking tot de diversiteit aan motieven voor klokkenluiden. De culturele theorie is echter niet enkel een typologie, maar ook een volwaardige theorie die individueel gedrag in organisaties in verband brengt met de organisatiecultuur. Hieronder worden eerst de theoretische assumpties van de culturele theorie geduid, waarna wordt nagegaan in welke mate deze inzicht kunnen bieden in dieperliggende verklaringen voor het meldingsgedrag in de bestudeerde rechteams van de Belgische federale gerechtelijke politie.

#### ***3.1 De theoretische grondslagen van de culturele theorie***

De basisassumptie van de culturele theorie 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". De tweede assumptie stelt dat de vier types altijd aanwezig zijn in een organisatie, maar dat de mate waarin ze aanwezig zijn of de 'dosis' kan verschillen (Hendriks, 2004). De derde en laatste assumptie is dat elk type blinde vlekken heeft waardoor het kan leiden tot excessen of 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). Toegepast op het thema klokkenluiden leiden deze assumpties tot de hypothese dat een bepaald soort organisatiecultuur leidt tot een



bepaald soort meldingsgedrag en dat de nadruk op één van de types van organisatiecultuur neveneffecten met zich meebrengt die enkel gecompenseerd kunnen worden door de introductie van elementen van de andere types.

De relatie tussen organisatiecultuur en individueel gedrag zoals voorgesteld in de culturele theorie werd reeds bevestigd in diverse empirische studies in verschillende disciplines (zie hoger). De theorie stelt dan ook toepasbaar te zijn op “all levels of social scale and all domains of human life” (Verweij et al., 2006: 821). Toch is de theorie niet zonder beperkingen. Ten eerste zijn door het generieke karakter van de culturele theorie de hypothesen zodanig ruim geformuleerd dat de theorie de kritiek kreeg niet falsificeerbaarheid te zijn. Thompson, Ellis en Wildavsky (1990) stellen echter dat de theorie gefalsificeerd zou worden als empirisch onderzoek zou vaststellen dat een bepaald type organisatiecultuur zou leiden tot een ander type gedrag. Het is daarom essentieel om steeds open te staan voor de mogelijkheden tot falsificatie bij de toepassing van de culturele theorie. Ten tweede bestaat het risico dat door de focus op de impact van cultuur op gedrag de rol van het individu over het hoofd wordt gezien. De culturele theorie geeft wel aan dat individuen een invloed kunnen uitoefenen op de organisatiecultuur via feedbackmechanismen (i.e. positieve en negatieve feedback) (6, 2003), maar heeft ondanks deze aanvulling relatief weinig oog voor individuele persoonskenmerken. Ten derde, hoewel de culturele wel in generieke termen voorspellingen kan maken voor gedrag van individuen in organisaties (bv. een sterk individualistische cultuur stimuleert individualistisch gedrag), lijkt deze niet in staat om specifiek gedrag in concrete situaties te voorspellen. Dit is echter niet ongewoon. Elster (1998) stelt zelfs dat voorspelling zelden mogelijk is in sociaalwetenschappelijk onderzoek en dat de nadruk zou moeten liggen op het zoeken naar onderliggende verklaringen voor gedrag.

### ***3.2 Organisatiecultuur als verklaring voor meldingsgedrag van federale onderzoekers in België?***

De vraag die zich vervolgens stelt is of de culturele theorie meer inzicht kan bieden in de verklaring van het meldingsgedrag door de federale onderzoekers in de bestudeerde researchteams. Dit deel gaat op zoek naar indicaties ter ondersteuning of weerlegging van de hierboven vermelde hypothese. Beide researchteams bestaan uit vier à vijf subteams van telkens twee à drie collega's die intensief samenwerken in dossiers mensenhandel en mensensmokkel. Bij de behandeling van de dossiers is er steeds sprake van een dossierbeheerder die een meer prominente rol heeft in zijn dossiers. Deze roterende rol houdt concreet in dat men de contactpersoon is voor het openbaar ministerie en dat men een sleutelpositie heeft in het bepalen van de onderzoeksstrategie. Deze persoon wordt bovendien door de teamchef beschouwd als eindverantwoordelijke in het dossier. Daarnaast moeten dossierbeheerders vaak zelf hulp vragen van andere collega's in het subteam of het gehele team bij grootschalige onderzoeksdaden in hun dossiers, zoals huiszoekingen en telefoontaps. Ondanks de voordelen inzake responsabilisering van individuele onderzoekers, kan een dergelijk systeem echter een voedingsbodem zijn voor een individualistische cultuur, waarin dossierbeheerders zich onaantastbaar wanen en geen bemoeienis van collega's in hun dossiers dulden. Aan de andere kant hebben collega's elkaar wel nodig, met name voor fysieke bescherming in risicovolle situaties en ondersteuning in grootschalige onderzoeksdaden, wat een mogelijke verklaring zou kunnen bieden voor de vele voorbeelden van individualistisch zwiigggedrag in dit onderzoek. Als dossierbeheerders niet willen dat anderen zich bemoeien in hun dossiers, zullen zij zeker niet appreciëren dat collega's leidinggevend inlichten over foutieve beslissingen die zij zouden gemaakt hebben. Als men de

relatie met de dossierbeheerder niet op het spel wil zetten, zwijgt men dus beter in dergelijke situaties. Het voorbeeld van egalitairistisch meldingsgedrag in het eerste rechteam zou beschouwd kunnen worden als een manier om deze ik-gerichte cultuur te doorbreken die volgens hem haaks staat op de indeling in kleinere subteams waarin samenwerking en informeel overleg centraal zouden moeten staan. De respondent verwoordt het als volgt:

*[...] als iedereen op een bepaald moment in die positie kan staan [van dossierbeheerder] ja dan kunt ge dat inderdaad krijgen dat de ene zich dan misschien wat belangrijker voelt dan al de rest en zegt van "Hey [dit dossier] is wel van mij, want ik wil hier punten scoren" en dan neen ik hou niet van punten scoren, pluimen op de hoed steken allemaal, dat interesseert mij niet. Mij is het louter te doen van ok we hebben een target, die moet van straat en die gaan we zo goed mogelijk proberen van straat te halen, dat hij een schone 'prijs' krijgt. En wie dat dat doet, dat maakt mij niet uit. Ook al pakken ze hem in Timboektoe [...].*

Door de leidinggevende in te lichten over de neveneffecten van het systeem van dossierbeheerder hoopt de respondent dat er inspanningen zullen worden gedaan om de individualisering tegen te gaan. De respondent geeft echter aan dat de leidinggevende de neveneffecten zelf al opgemerkt heeft, maar zich niet in staat acht om de cultuur te veranderen.

Een ander kenmerk van de organisatiecultuur in beide rechteams is een sterk wantrouwen naar de directie. Dit komt vooral tot uiting in de beschuldigingen die diverse rechteers tijdens de interviews uiten over het gebrek aan consequent leiderschap van de directie. Men spreekt over disproportionele reacties op onethisch gedrag in de organisatie, ongelijke behandeling en zelfs vriendjespolitiek. De respondenten hekelen daarenboven het gebrek aan vertrouwen dat het management in hun ogen toont ten aanzien van het basispersoneel. Een dergelijk klimaat kan volgens de culturele theorie leiden tot meldingsgedrag dat er voornamelijk op gericht is het eigen vel te redden. De voorbeelden van fatalistisch meldingsgedrag om het eigen vel te redden kunnen dus wellicht (minstens deels) verklaard worden door deze negatieve perceptie van het management.

Het is onduidelijk op welke manier de hiërarchische voorbeelden van meldingsgedrag verklaard kunnen worden. Beide politieorganisaties in dit onderzoek vertonen enerzijds wel een sterk hiërarchische structuur (bv. indeling in diverse graden met bijhorende verantwoordelijkheden) met talloze interne procedures en regels. Anderzijds is de werkwijze in de praktijk minder hiërarchisch omdat individuele rechteers door het systeem van dossierbeheerder een grote verantwoordelijkheid krijgen en omdat politieambtenaren als frontlijnwerkers sowieso zeer veel autonomie genieten door de beperkte mogelijkheden inzake supervisie (Loyens & Maesschalck, 2010; Moors & Bervoets, 2013). Wellicht kunnen de vermelde casussen dan ook eerder verklaard worden door individuele persoonskenmerken die in de culturele theorie onderbelicht zijn (bv. nieuw teamlid dat nog niet volledig gesocialiseerd is in de teamcultuur). Verder onderzoek naar de interactie tussen organisatiecultuur en individuele kenmerken in de verklaring van meldingsgedrag in organisaties lijkt daarom opportuun.

## **CONCLUSIE**

Deze bijdrage vertrok van de vaststelling dat de huidige literatuur omtrent klokkenluiden te weinig oog heeft voor de diversiteit aan motieven voor meldingsgedrag. Het is echter van essentieel belang

om expliciet aandacht te besteden aan motieven en drijfveren voor dit gedrag, omdat melden vanuit egoïstische motieven wellicht door andere factoren verklaard kan worden dan melden vanuit altruïstische motieven. Onderzoek naar meldingsgedrag in organisaties zou dus meer gericht moeten zijn op het contextualiseren van dergelijke beslissingen. Dit artikel wil de literatuur omtrent klokkenluiden verrijken door de culturele theorie voor te stellen als een kader dat meer diepgaand inzicht kan verschaffen in enerzijds de diversiteit aan motieven voor meldingsgedrag, maar anderzijds ook de diversiteit aan verklaringen die hieraan ten grondslag kunnen liggen. Dit werd geïllustreerd aan de hand van de bevindingen van een etnografische studie in twee Belgische federale rechteerteams. Verder onderzoek is echter nodig om de bevindingen in dit onderzoek te testen en indien nodig te nuanceren.

## REFERENTIES

- 6, P. (2003). Institutional Viability: a Neo-Durkheimian Theory. *Innovation*, 16 (4): pp. 395-415.
- 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.
- Bowie, N. E. & Duska, R. F. (1990). *Business ethics*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- de Graaf, G. (2010). A report on reporting: why peers report integrity and law violations in public organizations. *Public Administration Review*, 70 (5): pp. 767-779.
- De Maria, W. (1999). *Deadly disclosures. Whistleblowing and the ethical meltdown of Australia*. Kent Town (Australia): Wakefield Press, 305 p.
- Douglas, M. (1978). *Cultural bias*. London: Royal Anthropological Institute.
- Dozier, J. B. & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *The Academy of Management Review*, 10 (4): pp. 823-836.
- Elliston, F. A., Keenan, J., Lockhart, P., & van Schaick, J. (1985). *Whistleblowing research: Methodological and moral issues*. New York: Praeger, 179 p.
- Elster, J. (1998). A plea for mechanisms. In P. Hedström & R. Swedberg (Eds.), *Social mechanisms. An analytical approach to social theory* (pp. 45-73). Cambridge: Cambridge University Press.
- 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.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press, 331 p.
- 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.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21 (1): pp. 77-94.
- King, G. & Hermodson, A. (2000). Peer reporting of coworker wrongdoing: a qualitative analysis of observer attitudes in the decision to report versus not report unethical behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 28 (4): pp. 309-329.

- 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. (2012). *Integrity secured. Understanding ethical decision making among street-level bureaucrats in the Belgian Labor Inspection and Federal Police*. KU Leuven, Leuven.
- 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.
- Richards, L. & Morse, J. M. (2007). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks (CA): Sage, 288 p.
- 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.
- 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.
- Verweij, M., Douglas, M., Ellis, R., Engel, C., Hendriks, F., Lohmann, S. et al. (2006). Clumsy solutions for a complex world: The case of climate change. *Public administration*, 84 (4): pp. 817-843.