



Universiteit Utrecht

# Melden met succes

Een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit

Dr. Leonie Heres

Dr. Julia Penning de Vries

Dr. Niels Terpstra

**COLOFON**

**Titel** Melden met succes. Een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit.

**Auteurs** Leonie Heres, Julia Penning de Vries en Niels Terpstra (Universiteit Utrecht)  
Met medewerking van: Lars van Rooij

**Opdrachtgever** Huis voor Klokkeluiders

© 2022 Utrecht, augustus 2022

Universiteit Utrecht.

Auteursrechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doel- en vraagstelling	11
1.3 Onderzoeksaanpak en methoden	12
1.4 Leeswijzer	16
<b>2. Analytisch kader</b>	<b>19</b>
2.1 Het interne meldproces	19
2.2 Eerdere significante gebeurtenissen	22
2.3 Psychologisch contract	24
2.4 Betrouwbaarheid	25
2.5 Sociale en psychologische veiligheid	27
2.6 Rechtvaardigheid	28
2.7 Leren	30
2.8 Conclusie	31
<b>3. Bevindingen</b>	<b>33</b>
3.1 Inleiding	33
3.2 Meldprocessen als uiting van het psychologisch contract	33
3.3 Een succesvol meldproces is een rechtvaardig meldproces	36
3.4 Betrouwbaarheid als basis voor rechtvaardigheid	44
3.5 Veiligheid als randvoorwaarde	54
3.6 Leren van meldingen: bekrachtiging of doorontwikkeling van normen?	57
3.7 De bevindingen samengevat	58
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>63</b>
4.1 Conclusies	63
4.2 Lessen	66
4.2 Aanbevelingen	66
<b>Bronnen</b>	<b>71</b>



# Voorwoord

Het melden van (vermoedens van) integriteitsschendingen is en blijft een ingewikkelde en kwetsbare zaak. Ook dit rapport laat dat andermaal zien. Zelfs wanneer meldprocessen over het geheel genomen goed verlopen, zijn zowel de aanleiding als het proces dat daarop volgt vaak ingrijpend voor de betrokkenen. We zijn de deelnemende organisaties en in het bijzonder de geïnterviewden dan ook bijzonder erkentelijk voor hun bereidheid om aan het onderzoek mee te werken en voor de openhartigheid die zij tijdens de interviews hebben getoond. Met hun eerlijke en gedetailleerde verhalen over het verloop van de meldprocessen gaven zij een unieke inkijk in waardevolle voorbeelden die temidden van alle negatieve berichtgeving over melden onderbelicht lijken te blijven. Voor het onderzoek is daarnaast dankbaar gebruik gemaakt van de inhoudelijke en methodologische suggesties die prof. dr. Gjalte de Graaf (Vrije Universiteit Amsterdam) en prof. dr. Wim Vandekerckhove (University of Greenwich) hebben gedaan. Ook hun bijdrage aan het onderzoek bleek uitermate waardevol en heeft ons denken over interne meldprocessen verder aangescherpt. Dit geldt ook voor de reflecties van onderzoekers, adviseurs en preventiemedewerkers van het Huis voor Klokkeluiders, die hun kennis en ervaring op het gebied van (processen van) melden en klokkenluiden met ons deelden.

Met dit rapport illustreren we hoe naast juridisch-instrumentele processen en procedures meldprocessen concreet vorm krijgen in en door de onderlinge interacties tussen melders, schenders, leidinggevendenden, onderzoekers, integriteitsfunctionarissen en andere betrokkenen. Het vestigt de aandacht daarmee bewust op gebeurtenissen, houdingen, woorden en zinnen en non-verbale boodschappen die 'klein' en 'zacht' lijken maar tegelijkertijd van grote betekenis kunnen zijn voor hoe het proces verloopt. Hoewel het vooralsnog niet de norm lijkt te zijn, laat het rapport bovendien zien dat interne meldingen met de juiste inzet en inspanningen wel degelijk succesvol kunnen verlopen. We hopen met dit rapport dan ook te inspireren tot een bredere kijk op wat een goed meldproces behelst.

Leonie Heres, Julia Penning de Vries en Niels Terpstra

Augustus 2022



# Samenvatting

In vrijwel iedere organisatie komen integriteitsschendingen voor. Door adequaat te handelen op meldingen van (vermoedens van) integriteitsschendingen kan onnodige schade aan betrokkenen, de organisatie en de maatschappij worden voorkomen. De afgelopen decennia is daarom veel onderzoek gedaan naar de juridische kaders en instrumentele middelen die nodig zijn om interne meldprocessen goed te laten verlopen. Minder bekend is welke rol de onderlinge communicatie en contacten tussen betrokkenen bij zo'n meldproces spelen. Bovendien ligt de nadruk in onderzoek en praktijk vaak op waar het misgaat bij meldingen: op klokkenluiders die benadeeld worden, procedures die haperen en kaders die ontbreken. Dat roept de vraag op wat er te leren valt van interne meldprocessen die juist succesvol zijn verlopen.

In opdracht van het Huis voor Klokkenluiders deed de Universiteit Utrecht een eerste verkennend onderzoek naar de rol van interacties tussen direct betrokkenen bij interne meldingen van integriteitsschendingen in succesvol verlopen meldprocessen. Aan de hand van bestaande wetenschappelijke literatuur identificeerden we daartoe allereerst een aantal belangrijke fenomenen die mogelijk van belang kunnen zijn. Vervolgens bestudeerden we vier casussen die betrekking hadden op uiteenlopende integriteitsschendingen en door betrokkenen zelf als succesvolle meldprocessen werden beschouwd. Per casus hielden we diepte-interviews met drie direct betrokkenen: melders, leidinggevendenden, vertrouwenspersonen, intern onderzoekers en/of integriteitsfunctionarissen. Gezien de beperkte omvang van het onderzoek moeten deze casussen worden beschouwd als illustratief en indicatief voor de bijdrage die interacties tussen betrokkenen kunnen leveren aan een succesvol verloop van meldprocessen.

De vier bestudeerde casussen bieden een aantal interessante inzichten voor de praktijk die tevens als startpunt kunnen dienen voor uitgebreider vervolgonderzoek:

1. Het succes van de meldprocessen werd niet alleen of zelfs hoofdzakelijk bepaald door de uitkomst van het meldproces. Van belang bleek ook of vooral de mate waarin het verloop van het proces zelf, de informatievoorziening en de manier waarop men met elkaar omgaat als rechtvaardig wordt ervaren.

2. In de succesvolle meldprocessen handelden de verantwoordelijken zorgvuldig én snel.
3. In de succesvolle meldprocessen werden verschillende betrokkenen, waaronder melders, schenders en leidinggevenden, transparant en doorlopend geïnformeerd.
4. In de meldprocessen droeg een goede onderlinge afstemming tussen integriteitsfunctionarissen, onderzoekers, leidinggevenden en melder(s) bij aan het succesvolle verloop.
5. In de succesvolle meldprocessen balanceerden de verantwoordelijk betrokkenen objectiviteit en deskundigheid met een persoonlijke, menselijke benadering.

Op basis van de bevindingen doen we in het slothoofdstuk de volgende aanbevelingen:

1. Investeer nadrukkelijk in de kennis, competenties, vaardigheid en houding van actoren die een verantwoordelijkheid dragen in de integriteitszorg.
2. Breng bij meldprocessen de verwachtingen van betrokkenen goed in kaart. Stel die verwachtingen waar nodig bij en monitor actief de ervaringen van betrokkenen tijdens het meldproces.
3. Stem al bij aanvang van het meldproces met verschillende verantwoordelijken de communicatie met elkaar goed af.
4. Expliciteer en benut het leerpotentieel van interne meldingen.
5. Onderzoek de mate waarin het verloop van meldprocessen wordt beïnvloed door de aard van de integriteitsschendingen waar melding van wordt gedaan.



# 1. Inleiding

## 1.1 AANLEIDING

De integriteit van organisaties en het handelen van medewerkers binnen die organisaties, is van groot belang voor hun legitimiteit en effectiviteit op de lange termijn. Dat geldt zowel voor publieke<sup>1</sup> als private<sup>2</sup> organisaties. Tegelijkertijd zijn er maar weinig organisaties waar zich nooit integriteitsschendingen of misstanden voordoen: waar gewerkt wordt, worden nu eenmaal fouten gemaakt en doen mensen soms bewust en onbewust dingen die de grenzen van het moreel toelaatbare overschrijden. Juist daarom is het belangrijk dat organisaties hun systemen, werkwijzen en cultuur zo inrichten, dat zij (vermoedens van) misstanden op tijd signaleren en adequaat oppakken. Daarmee kan worden voorkomen dat er onnodig extra schade wordt berokkend, aan de personen die direct betrokken zijn, maar ook aan de organisatie en de maatschappij in bredere zin.

Het Huis voor Klokkeluiders (hierna: Huis) biedt als autoriteit op het gebied van integriteit in werkrelaties *advies* aan medewerkers die als 'klokkeluiders' melding doen van een maatschappelijke misstand.<sup>3</sup> Daarnaast doet het Huis onafhankelijk *onderzoek* naar mogelijke misstanden en mogelijke benadeling van klokkeluiders die melding doen van (vermoedelijke) misstanden. Het Huis heeft tot slot een rol in de *preventie* van maatschappelijke misstanden. Zo verzamelt, genereert, publiceert en verspreidt het Huis onder meer kennis en expertise op het terrein van integriteit en integriteitsschendingen.<sup>4</sup> Op die manier beoogt het Huis overheden, semipublieke instellingen en bedrijven te stimuleren de integriteit van hun organisaties te bewaken en bevorderen.

---

<sup>1</sup> Cowell et al., 2011; Huberts et al., 2008.

<sup>2</sup> Kaptein, 1999; McMurrin & Matulich, 2016.

<sup>3</sup> In dit onderzoek maken we nadrukkelijk geen onderscheid tussen integriteitsschendingen en misstanden en beschouwen we een misstand als een schending van de integriteitsnormen, zie Hoofdstuk 2.

<sup>4</sup> Zo biedt het Huis onder meer informatie over meldregelingen, vertrouwenspersonen, protocollen voor onderzoek naar integriteit en instrumenten om integriteit te bevorderen. Zie onder andere:

- <https://www.huisvoorklokkeluiders.nl/integriteit-bevorderen/de-meldregeling;vertrouwenspersoon>
- <https://www.huisvoorklokkeluiders.nl/integriteit-bevorderen/de-vertrouwenspersoon>
- <https://www.huisvoorklokkeluiders.nl/integriteit-bevorderen/documenten/brochures/2020/04/01/integriteit-in-de-praktijk---intern-onderzoek>
- <https://www.huisvoorklokkeluiders.nl/integriteit-bevorderen/documenten/rapporten/2021/05/12/index>

Een belangrijke vraag waar ook het Huis zich mee bezighoudt, is hoe organisaties hun medewerkers kunnen stimuleren om (vermoedens van) misstanden intern te melden en dergelijke meldingen op effectieve wijze kunnen oppakken, zodat extern klokkenluiden niet langer nodig is. In juridische zin stelt de Nederlandse wet- en regelgeving daarvoor allerlei wettelijke eisen aan organisaties. Die eisen komen met de implementatie van de nieuwe Europese richtlijn bovendien steeds hoger te liggen.<sup>5</sup> Daarnaast zijn er in de praktijk verschillende instrumenten en maatregelen ontwikkeld, zoals meldregelingen, vertrouwenspersonen, en onderzoeksprotocollen, om meldprocessen zorgvuldig en adequaat te laten verlopen. Het belang van deze juridische en instrumentele middelen wordt ook in onderzoek herhaaldelijk benadrukt.<sup>6</sup> Niettemin constateert het Huis dat het bij interne meldingen van misstanden nog geregeld misgaat, zoals ook blijkt uit de casuïstiek die bij hen wordt gemeld.

Dat roept de vraag op welke andere, niet juridisch-instrumentele factoren van belang zijn in het verloop van interne meldprocessen, en in het bijzonder wat geleerd kan worden van succesvol verlopen meldprocessen die het Huis juist niet bereiken. Wat vraagt een goed meldproces van de degene die de melding doet (goed *werknemerschap*) en van degenen die de melding in ontvangst nemen en afhandelen (goed *werkgeverschap*)? Bekend is dat zowel individuele kenmerken van betrokkenen, situationele factoren (zoals kenmerken van de schending) als organisationele factoren meespelen in meldingsbereidheid en het daadwerkelijk doen van meldingen.<sup>7</sup> Daarnaast is - weliswaar beperkt- onderzoek verricht naar de rol van bijvoorbeeld vertrouwenspersonen en leidinggevenden bij interne meldingen.<sup>8</sup> Tegelijkertijd is er weinig inzicht in de interacties tussen betrokkenen *tijdens* het meldproces, de wederzijdse percepties en verwachtingen die een rol spelen in die interacties, en de manier waarop dit het verloop van interne meldprocessen vanaf het moment van de melding beïnvloedt. Dat terwijl het aannemelijk is dat juist de interacties tussen betrokkenen een belangrijke rol spelen – het is immers in en door de onderlinge contacten, communicatie en wisselwerking tussen betrokkenen dat de geschreven meldprocedures en - protocollen concreet vorm en betekenis krijgen.

---

<sup>5</sup> Zie <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/publicaties/2019/11/26/europese-richtlijn-bescherming-klokkenluiders> .

<sup>6</sup> O.a. Kwon et al., 2021.

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld Culiberg & Mihelič, 2017; De Graaf, 2007; De Graaf et al., 2009; Kwon et al., 2021; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Miceli et al. 2012; Nicholls et al., 2021.

<sup>8</sup> O.a. Cheng et al., 2019; De Graaf, 2007; De Graaf, 2019.

Tegen deze achtergrond heeft het Huis voor Klokkeluiders de Universiteit Utrecht gevraagd een eerste verkenning te doen van hoe interacties bijdragen aan een goed verloop van interne meldprocessen. In dit rapport doen we verslag van de bevindingen van dat verkennende onderzoek.

## 1.2 DOEL- EN VRAAGSTELLING

Doel van het onderzoek is om organisaties te voorzien van concrete en toepasbare handvatten die het verloop van interne meldprocessen helpen verbeteren en helpen voorkomen dat er onnodige (verdere) schade wordt gedaan aan de personen en organisaties die bij een melding betrokken zijn. Door nieuwe inzichten op te doen over het verloop van interne meldprocessen en daarbij vooral aandacht te hebben voor de onderlinge interacties tussen betrokkenen, vult het onderzoek de bestaande kennis over de rol van instrumentele en juridische factoren in meldprocedures aan.<sup>9</sup> Het richt bovendien de aandacht op de rol en verantwoordelijkheid die elk van de betrokken partijen zélf te vervullen heeft bij een melding: van melders tot leidinggevenden, integriteitsfunctionarissen en onderzoekers. Door de focus te verleggen naar *succesvolle* meldprocessen kan het onderzoek tot slot niet alleen inspirerende en motiverende voorbeelden opleveren, maar hoopt het ook te laten zien dat een goed verloop van interne meldprocessen mogelijk en haalbaar is -mits aan specifieke voorwaarden wordt voldaan.

Over de rol van interacties bij interne meldprocessen in het algemeen, en bij succesvol verlopen meldprocessen in het bijzonder<sup>10</sup>, is weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Daarom heeft het onderzoek vooral een verkennend en agenderend karakter. De onderzoeksvraag formuleren we als volgt:

***Hoe dragen de interacties tussen direct betrokkenen bij aan een succesvol verloop van interne meldprocessen van (vermoedens van) integriteitsschendingen en misstanden in organisaties?***

We beogen daarbij de volgende deelvragen te beantwoorden:

---

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld Culiberg & Mihelič, 2017; Nicholls et al., 2021.

<sup>10</sup> Hoewel beperkt in omvang, is er wel enig onderzoek naar *best practices* rond de inrichting van meldsystemen en -processen. Zie bijvoorbeeld Kenny, Vandekerckhove & Fotaki (2019). Ook de ISO-37002 norm voor meldsystemen kan worden beschouwd als een verzameling 'best practices'. Het onderhavig onderzoek vormt een aanvulling op deze onderzoeken en normen door meer op microniveau te kijken naar de interacties tussen de personen die tijdens een meldproces concreet invulling geven aan zulk beleid, procedures en structuren.

- Wanneer beschouwen de direct bij een interne melding betrokken actoren het meldproces als succesvol en welke criteria voor een succesvol intern meldproces kunnen daaraan worden ontleend?
- Wat kenmerkt de interacties tussen betrokkenen bij succesvol verlopen interne meldprocessen?
- Hoe werken de interacties tussen betrokkenen door in het verloop en de afwikkeling van succesvol verlopen interne meldprocessen?
- Wat impliceert de rol van interacties tussen betrokkenen voor de kenmerken van goed werknemerschap<sup>11</sup> en goed werkgeverschap in de context van interne meldprocessen?

### 1.3 ONDERZOEKSAANPAK EN METHODEN

Het onderzoek kan worden getypeerd als een verkennende, vergelijkende casestudie, waarbij kwalitatieve diepte-interviews de basis vormen van de dataverzameling. Voor het onderzoek zijn vier casussen geselecteerd, elk bestaande uit één interne melding van een integriteitsschending die door de betrokkenen bij die melding zelf worden gekwalificeerd als een 'succesvol verlopen meldproces'. Ten behoeve van vergelijkbaarheid is de selectie van casussen daarbij afgebakend tot casussen die zich voordoen in organisaties met een minimale omvang van 500 medewerkers. Reden hiervoor is dat in kleinere organisaties vaak sprake is van een meer hechte organisatiecultuur, waarbij er sprake is van meer nabijheid van betrokkenen. Dit kan er mogelijk toe leiden dat de interactionele factoren die centraal staan in deze studie zich op een andere manier manifesteren en op een andere wijze een rol spelen in het meldproces.

Elk van de deelnemende organisaties beschikt over een formeel en actief integriteitsbeleid, een intern meldpunt en een structuur van vertrouwenspersonen, integriteitsfunctionarissen en interne onderzoekers. De aanwezigheid van dergelijke basisstructuren, die ook actief in de organisaties onder de aandacht worden gebracht, is van belang omdat daarmee de mogelijk versturende werking van een gebrek aan juridisch-instrumentele middelen zoveel mogelijk wordt geminimaliseerd en het zicht op de interacties tussen de betrokkenen wordt vergroot. De juridisch-instrumentele inrichting van meldprocessen in de betrokken organisaties vormt zodoende een

---

<sup>11</sup> Ook wel 'goed melperschap'.

*scope condition*. Dit houdt in dat de bevindingen van het onderzoek slechts theoretisch te generaliseren zijn naar die organisaties waar de juridisch-instrumentele basis van meldprocessen op orde lijkt te zijn.

Omwille van de theoretische generaliseerbaarheid<sup>12</sup> kozen we er verder voor om casussen van drie verschillende typen publieke organisaties (ministerie, uitvoeringsorganisatie en gemeente) en een casus uit de private sector (industrie) op te nemen. Ook zijn in de selectie zowel zakelijke als sociale integriteitsschendingen meegenomen, en schendingen waarbij de melder wél en juist níet zelf belanghebbend was.<sup>13</sup> Meer specifiek hadden de casussen betrekking op: (1) het lekken van vertrouwelijke informatie, (2) diefstal, (3) discriminatie en racisme en (4) angstcultuur in combinatie met belangenverstremming. Alle meldingen waren ten tijde van het onderzoek volledig afgewikkeld.

Over 'succesvolle cases' van interne meldingen wordt zelden publiekelijk gecommuniceerd, en in media is er weinig over bekend. Daarom is op basis van het professionele netwerk van de onderzoekers een zogenaamde *long list* en vervolgens een *short list* gemaakt van organisaties die aan voornoemde criteria voldoen. Hiervan zijn vervolgens eerst de centrale integriteitscoördinatoren of -functionarissen benaderd die zicht hebben op de meldingen die intern in de organisatie zijn gedaan.<sup>14</sup> In overleg met de integriteitscoördinatoren selecteerden we een casus op basis van voornoemde criteria. De integriteitscoördinator heeft de betrokkenen bij de melding vervolgens geïnformeerd over het onderzoek en gevraagd of hun professionele contactgegevens gedeeld mochten worden zodat de onderzoekers hen voor eventuele deelname konden benaderen. Bij instemming zochten de onderzoekers direct contact met de betrokkenen. Zij zijn nader geïnformeerd over het onderzoek en verzocht daaraan deel te nemen. Voor elke casus is zo met steeds drie betrokkenen gesproken (o.a. melders, leidinggevenden, vertrouwenspersonen en/of de betrokken integriteitsadviseurs of -onderzoekers). In totaal zijn 12 interviews van omstreeks een uur tot anderhalf uur afgenomen.

---

<sup>12</sup> Bij theoretische generaliseerbaarheid is het doel niet zozeer om te generaliseren naar een specifieke populatie ('organisaties', 'managers') maar om inzichten te genereren die bestaande theorieën kunnen verdiepen, verrijken of nuanceren en hypotheses te ontwikkelen die empirisch nader onderzocht kunnen worden (zie Yin, 2003).

<sup>13</sup> Zie ook De Graaf, 2007.

<sup>14</sup> Wanneer organisaties niet bereid of in de gelegenheid bleken om deel te nemen, is uit de longlist een alternatieve organisatie geselecteerd met vergelijkbare kenmerken opdat de selectie van organisaties als geheel evenwichtig en in lijn met de beoogde verdeling van cases bleef.

Voor het opstellen van het interviewprotocol is gebruikgemaakt van zogenoemde '*sensitizing concepts*'<sup>15</sup> die voortkomen uit actuele wetenschappelijke inzichten uit de bestuurs- en organisatiewetenschap, verrijkt met inzichten van twee vooraanstaande wetenschappelijke experts op het gebied van melden en klokkenluiden<sup>16</sup> en adviseurs, onderzoekers en preventied medewerkers van het Huis voor Klokkenluiders<sup>17</sup>. Deze inzichten worden in het volgende hoofdstuk uiteengezet in een analytisch kader. De interviews zelf hadden een semigestructureerd karakter. In de interviews is met elk van de respondenten het gehele proces van de interne melding doorgenomen, vanaf het moment van waarnemen van de schending tot en met de afwikkeling en eventuele opvolging van de melding in de organisatie.<sup>18</sup> Steeds is ook expliciet gevraagd naar verschillende momenten van communicatie en interactie tussen de betrokkenen en de wijze waarin aspecten die voortvloeien uit de *sensitizing concepts* een rol spelen.

De analyse van de data had zowel kenmerken van een *within-case* als een *between-case* analyse. Dat wil zeggen dat de analyse is gestart met het analyseren van de individuele interviews met inachtneming van de daarbij behorende nuances (*within-case*), gevolgd door een analyse waar bij een vergelijking tussen casussen plaats heeft gevonden (*between-case*)<sup>19</sup>. Dit stelde ons in staat om casus-overstijgende patronen te herkennen, zonder de nuance van individuele observaties te verliezen. De analyse van de data vond plaats aan de hand van een kwalitatieve datamatrix. De rijen in de kwalitatieve matrix bevatten daartoe de respondentcodes, aangevuld met relevante kenmerken van die respondent (casusnummer en type respondent: melder, leidinggevende, etc.). In de kolommen wordt de data vervolgens georganiseerd naargelang de *sensitizing concepts* (bijvoorbeeld 'psychologisch contract'), deelaspecten van die concepten (bijvoorbeeld 'interactionele rechtvaardigheid' of 'betrouwbaarheid\_transparantie') en eventuele andere relevante aspecten van interacties die uit de data naar voren kwamen (bijvoorbeeld 'relevante kenmerken melding'). De cellen in de matrix bevatten vervolgens per respondent (rij) citaten uit de interviews ten aanzien van

---

<sup>15</sup> Zie Boeije, 2016; Strauss, 1987. *Sensitizing concepts* vormen geen uitputtend theoretisch kader of hypothesen die aan de praktijk worden getoetst, maar vergroten de sensitiviteit van de onderzoeker. Geïnformeerd door eerdere ervaringen en wetenschappelijk kennis van mogelijk relevante aspecten, stellen *sensitizing concepts* de onderzoeker in staat bepaalde patronen in interviews en analyse beter te herkennen en te relateren aan eerdere praktische en wetenschappelijke kennis. Tegelijkertijd laat het veel ruimte voor onverwachte uitkomsten en bevindingen, hetgeen past bij het verkennende karakter van het onderzoek.

<sup>16</sup> Bij aanvang van het onderzoek is nadere inhoudelijke en methodologische input verkregen van vooraanstaande onderzoekers naar melden en klokkenluiden. Wij zijn prof. dr. Gjalte de Graaf (Vrije Universiteit Amsterdam) en prof. dr. Wim Vandekerckhove (University of Greenwich) bijzonder erkentelijk voor hun waardevolle suggesties en bijdragen aan het onderzoek.

<sup>17</sup> Hiertoe heeft voor aanvang van de dataverzameling een interne werksessie plaatsgevonden bij het Huis voor Klokkenluiders. De gespreksvragen voor deze sessie zijn opgesteld door het onderzoeksteam van de Universiteit Utrecht, de bijeenkomst zelf vond plaats onder leiding van twee preventied medewerkers van het Huis. De inzichten uit de bijeenkomst zijn daarop schriftelijk gedeeld met het onderzoeksteam en gebruikt om de *sensitizing concepts* en het interviewprotocol te valideren en waar nodig aan te scherpen.

<sup>18</sup> Vergelijkbaar met eerder onderzoek naar intern melden. Zie De Graaf, 2007.

<sup>19</sup> In lijn met De Graaf, 2019.

specifieke onderwerpen en deelonderwerpen (kolommen). Ook is de structuur van casussen verwerkt in de kwalitatieve datamatrix, door de respondenten (rijen) te clusteren per casus. Het gebruik van een kwalitatieve datamatrix maakte het mogelijk de antwoorden van respondenten op specifieke deelaspecten zowel binnen als tussen de verschillende casussen te vergelijken, en tegelijkertijd ook de antwoorden van één respondent ten aanzien van verschillende deelaspecten in onderlinge samenhang te analyseren. Daarmee bevorderde de kwalitatieve datamatrix het opsporen van patronen van verschillen, overeenkomsten en samenhang in de data zowel op *within-case* als *between-case* niveau.<sup>20</sup> Het is daarbij van belang te benoemen dat de analyse van de data doorlopend plaatsvond tijdens het onderzoek. Daarmee was sprake van een iteratief proces, waarbij de continue wisselwerking tussen literatuur, dataverzameling en analyse die de interne validiteit en theoretische generaliseerbaarheid van de bevindingen versterkt.<sup>21</sup>

Zoals in elke studie zijn er enkele beperkingen die in overweging genomen moeten worden bij het interpreteren van de bevindingen, in het bijzonder met betrekking tot het proces van casusselectie en werving. Allereerst constateren we dat de benaderde organisaties vrijwel zonder uitzondering veel interesse hadden voor het onderzoek, in het bijzonder vanwege de focus op het *succesvol* verlopen interne meldingen. De aanvankelijke bereidwilligheid om mee te werken was dan ook hoog. Toch bleek het daadwerkelijke verzamelen van data om meerdere redenen complex. Deels vanwege omstandigheden buiten het onderzoek, zoals praktische beperkingen in de beschikbaarheid en bereikbaarheid van contactpersonen<sup>22</sup>, maar deels ook vanwege de aard van het onderzoek zelf en de beschikbaarheid van geschikte casuïstiek. Met name opvallend is dat zelfs bij organisaties waar proactief integriteitsbeleid wordt gevoerd, er relatief weinig casussen lijken te zijn die door betrokkenen als 'succesvol' of 'naar tevredenheid van betrokkenen verlopen' worden getypeerd. Zo werd bij drie organisaties na aanvankelijke medewerking na enige tijd alsnog geconcludeerd dat er geen casussen waren die aan dit selectie criterium voldeden. Eén van de benaderde organisaties gaf daarnaast aan dat het spreken over dit soort casuïstiek bij nader inzien als te belastend werd ervaren voor melders en om die reden niet wenselijk was.

Voorgaande heeft enerzijds inhoudelijke implicaties. Zo lijkt het te suggereren dat het daadwerkelijk aantal meldprocessen dat als succesvol wordt gezien door betrokkenen vooralsnog beperkt is, al zal

---

<sup>20</sup> Miles & Huberman, 1994, zie ook Bijlsma-Frankema & Droogleever Fortuijn, 1997. Vergelijk De Graaf, 2019.

<sup>21</sup> Zie Boeije, 2016.

<sup>22</sup> Hiervoor werden meerdere redenen gegeven, waaronder andere reeds lopende onderzoeken, een hoog aantal binnengekomen meldingen en actualiteiten (i.h.b. op het terrein van sociale veiligheid), tijdelijke afwezigheid van collega's of het vertrek van collega's die bij relevante casuïstiek betrokken waren.

nader onderzoek nodig zijn om hier goede conclusies over te kunnen trekken. Anderzijds heeft het ook gevolgen voor de bevindingen en conclusies van het onderzoek zelf. Zo spelen het beperkte aantal en de lastige identificatie van succesvolle casussen een rol in de beperkte omvang van het onderzoek. Hoewel empirische generalisatie niet het doel is van dit type onderzoek, lijkt ook van volledige theoretische verzadiging in dit onderzoek nog geen sprake. Daardoor kunnen we niet uitsluiten dat er nog interactionele factoren zijn die bijdragen aan succesvolle meldprocessen maar die niet naar voren zijn gekomen in dit onderzoek. Ook is het spectrum aan type schending en type organisatie in dit onderzoek beperkt, wat van invloed is geweest voor de theoretische representativiteit van de casussen en de empirische basis van verschillen die bijvoorbeeld zichtbaar lijken te zijn in de meldprocessen van sociale en zakelijke integriteitsschendingen. Hoewel de inhoud van de schendingen of de organisatiecontext niet centraal stonden in dit onderzoek, kunnen wij niet uitsluiten dat deze factoren een bijdrage hebben geleverd aan onze bevindingen over de rol van de interacties tussen betrokkenen in een succesvol meldproces.

Tot slot moet worden benoemd dat binnen de beperkte middelen van het onderzoek expliciet is gekozen voor een focus op succesvol verlopen meldingen. Daardoor kan een vergelijking van casuïstiek die juist minder succesvol verliep niet goed worden gemaakt, en kunnen geen eenduidige conclusies worden getrokken over de causale relaties tussen bepaalde gebeurtenissen of fenomenen. Niettemin zijn de casus waar we in dit rapport verslag van doen illustratief en indicatief voor de bijdrage die interacties tussen betrokkenen kunnen leveren aan een succesvol verloop van meldprocessen. De bevindingen geven zicht op relaties die aansluiten bij bestaande wetenschappelijke theorieën en die op basis van de interviews in elk geval plausibel zijn. Daarmee hoopt het onderzoek ook nadrukkelijk te inspireren tot vervolgonderzoek naar hoe bijvoorbeeld de aard van de schending een rol speelt in interacties tijdens interne meldprocessen.

## 1.4 LEESWIJZER

In het vervolg van het rapport doen we verslag van het onderzoek. In Hoofdstuk 2 zetten we daartoe allereerst een beknopt analytisch kader uiteen, dat de basis vormde voor de dataverzameling. Meer specifiek gaan we daarbij in op de definities van belangrijke kernbegrippen als 'integriteitsschending' en bespreken we aan de hand van de belangrijkste fases in het interne meldproces op welke wijze de interacties tussen direct betrokkenen een rol kunnen hebben in het verloop van dat proces. In Hoofdstuk 3 geven we vervolgens de analyse van de resultaten uit de interviews weer. In Hoofdstuk



4 destilleren we vervolgens enkele centrale conclusies, waarbij we antwoord geven op onderzoeksvragen. Ook doen we een aantal concrete aanbevelingen voor organisaties en betrokkenen bij interne melding om het verloop van interne meldprocessen op goede wijze te laten verlopen en geven we concrete richting voor vervolgonderzoek.





# 2. Analytisch kader

## 2.1 HET INTERNE MELDPROCES

**Melden gedefinieerd.** In navolging van De Graaf hanteren we in dit onderzoek de definitie van een interne melding als het *“bekendmaken door (vroegere of huidige) werknemers van [vermoedens van] integriteitsschendingen die onder de controle vallen van hun werkgever, aan personen of organisaties die tegen de schendingen of schender(s) actie kunnen ondernemen”*.<sup>23</sup> Van een integriteitsschending spreken we in dit geval wanneer één of meerdere personen iets doen dat illegaal, illegitiem en/of immoreel is<sup>24</sup>: de grenzen van het juridische en/of moreel toelaatbare worden overschreden waardoor belangrijke morele waarden en normen in het geding komen<sup>25</sup>. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om fraude en diefstal, omkoping of belangenverstrengeling. Maar het kan ook gaan om verschillende vormen van ongewenst gedrag, zoals discriminatie en racisme, seksuele intimidatie of verbaal of fysiek geweld<sup>26</sup>. Tot slot kan ook sprake zijn van misstanden waarbij het maatschappelijk belang in het geding is, bijvoorbeeld omdat sprake is van een inbreuk op het Europese recht of omdat de volksgezondheid wordt bedreigd<sup>27</sup>.

**Fasen van het interne meldproces.** Een intern meldproces start eigenlijk al vanaf de allereerste observatie van de (vermoedelijke) integriteitsschending en het eventueel (vergeefs) aanspreken van de schender. Omdat dit onderzoek specifiek gaat over succesvolle meldprocessen, richten we de aandacht van het onderzoek echter op de fasen *daarna*. We vertrekken dus vanaf het moment dat er advies en informatie is gezocht bij een leidinggevende, vertrouwenspersoon of integriteitsfunctionaris en vervolgens een formele melding is gedaan. De verschillende fasen van een meldproces zetten we versimpeld uiteen in Figuur 2.1, met de kanttekening dat ieder intern meldproces een uniek verloop kent en de verschillende fasen elkaar niet altijd lineair opvolgen. Zo

<sup>23</sup> De Graaf, 2007: 10, op basis van Miceli & Near, 1985: 525 en Maesschalk & Ornelis, 2003. Onder deze definitie vallen ook Het onderzoek richt zich op alle meldingen die

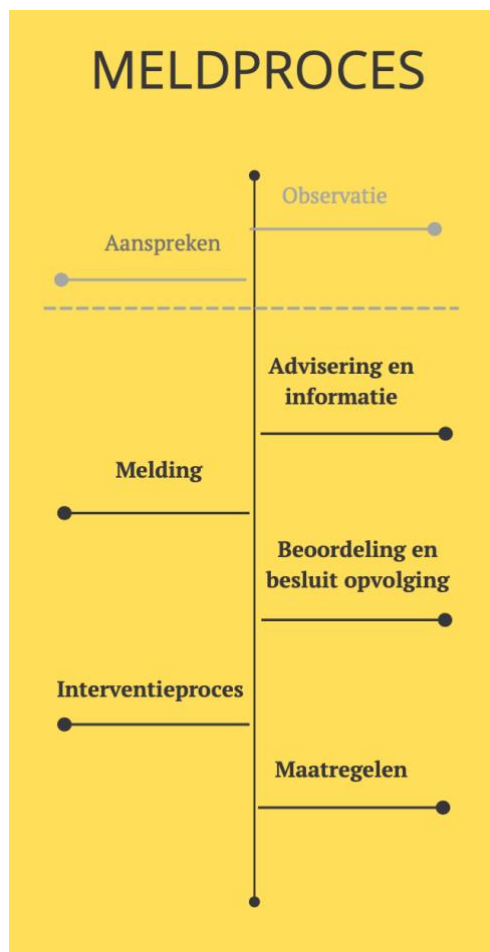
<sup>24</sup> Miceli & Near, 1985, p.4.

<sup>25</sup> De Graaf, 2019.

<sup>26</sup> Zie o.a. Lasthuizen et al., 2011.

<sup>27</sup> Zie bijvoorbeeld de aankomende Wet Bescherming Klokkenluiders: <https://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/actueel/nieuws/2022/07/06/wijzigingen-in-voorstel-wet-bescherming-klokkenluiders>. Hoewel in de praktijk soms onderscheid wordt gemaakt tussen integriteitsschendingen en (maatschappelijke) misstanden, hanteren we omwille van de leesbaarheid in dit rapport de term 'integriteitsschendingen' voor alle handelingen waarbij sprake is van illegaliteit, illegitimititeit en immoraliteit en vatten we daaronder dus ook nadrukkelijk maatschappelijke misstanden.

laat onderzoek zien dat soms twee of zelfs drie pogingen nodig zijn, via verschillende kanalen, voordat iets als een interne melding wordt herkend en beschouwd. Daarmee is het doen van een melding niet een éénmalige stap maar eerder een proces van soms terugkerende, herhaalde stappen.<sup>28</sup>



Op hoofdlijnen kunnen we vijf fasen van het meldproces onderscheiden: (1) het al dan niet inwinnen van advies en informatie over integriteitsschendingen en het meldproces, en (2) vervolgens het doen van een melding bij een leidinggevende, vertrouwenspersoon, integriteitscoördinator of ander meldpunt. Na eventuele interne doorverwijzing (bijvoorbeeld door een leidinggevende naar een meldpunt) volgt (3) beoordeling door de verantwoordelijke functionaris of afdeling en het besluit tot een passende interventie. Die interventie (4) kan afhankelijk van de aard van de melding en de betrokkenen een verkennend of verdiepend (intern of extern) onderzoek zijn. Maar ook andersoortige interventies zoals bijvoorbeeld herstelgesprekken of mediatie bieden soms soelaas. Waar nodig worden de interventies (5) opgevolgd met disciplinaire maatregelen en/of maatregelen gericht op bijvoorbeeld werkprocessen, teams, of beleid.

Figuur 2.1: Hoofdfasen in het meldproces

**Een succesvol meldproces.** Wanneer een melding of meldproces als 'succesvol' kan worden beschouwd, is niet eenvoudig te bepalen.<sup>29</sup> Zo stellen sommige wetenschappers dat een melding succesvol is wanneer de gemelde misstand of integriteitsschending (tenminste deels) is opgelost binnen een redelijke termijn.<sup>30</sup> Anderen merken op dat intern onderzoek ook kan uitwijzen dat van een misstand of integriteitsschending geen sprake is geweest.<sup>31</sup> Het lijkt daarom beter het 'succes' van een meldproces te definiëren als de mate waarin betrokkenen tevreden zijn over het

<sup>28</sup> Vandekerckhoven & Philips, 2019.

<sup>29</sup> Zie voor een uitgebreidere discussie De Graaf, 2019.

<sup>30</sup> Near & Miceli, 1990.

<sup>31</sup> De Graaf, 2019.

meldproces en de afwikkeling van de melding. In bestaand wetenschappelijk onderzoek wordt daarbij vaak gekeken naar het oordeel van één van de partijen, doorgaans de melder. Near en Miceli<sup>32</sup> benadrukken echter dat er in de praktijk op zijn minst enige mate van consensus over het succes (c.q. effectiviteit) van de melding en het meldproces zou moeten zijn. In dit onderzoek definiëren we een succesvol meldproces dan ook als een meldproces waarvan de direct betrokken actoren, waaronder in elk geval de melder en een vertegenwoordiging van de organisatie, gezamenlijk van oordeel zijn dat deze naar tevredenheid is verlopen. De precieze criteria voor wanneer de betrokkenen 'tevreden' zijn, is een empirische vraag die we aan de hand van de interviews met de betrokkenen in kwestie nader zullen verkennen.

**Betrokkenen bij een interne melding.** In elke fase van het meldproces zijn meerdere, en soms verschillende, personen betrokken: de melder en de (vermeende) schender, collega's, direct leidinggevenden, vertrouwenspersonen, integriteitsadviseurs, -onderzoekers en/of coördinatoren, en soms ook advocaten of externe adviseurs van melders en hogere leidinggevenden.<sup>33</sup> Tussen elk van deze betrokkenen vinden op verschillende momenten verschillende contacten plaats. Daarbij kunnen de verwachtingen en percepties van elk van deze betrokkenen doorwerken in hoe zij zowel inhoud en proces als op betrekkningsniveau met elkaar communiceren en het proces als geheel ervaren. Het onderzoek is bedoeld inzicht te bieden in welke verwachtingen betrokkenen hebben bij een meldproces, wat hun percepties zijn van hoe dat proces *in casu* is verlopen en welke rol de onderlinge communicatie (op inhoud, proces en betrekkningsniveau) daarin speelde.

Zoals eerder aangegeven, heeft het onderzoek een verkennend karakter. Om niettemin de gevoeligheid voor relevante factoren en patronen in het onderzoek te vergroten, zetten we op basis van bestaand wetenschappelijk onderzoek en expertise van professionals uit het veld<sup>34</sup> een aantal aandachtspunten<sup>35</sup> op een rij die mogelijk een belangrijke rol spelen in de interacties tijdens interne meldprocessen.<sup>36</sup> Voor het onderzoek onderscheiden we de volgende aandachtspunten in

---

<sup>32</sup> Near & Miceli, 1995.

<sup>33</sup> Zie onder meer De Graaf, 2019; Near & Miceli, 1996.

<sup>34</sup> Hiertoe is gesproken met twee vooraanstaande wetenschappelijke experts op het terrein van melden en klokkenluiden en is een interne bijeenkomst gehouden met medewerkers van de afdelingen onderzoek, advies en preventie van

<sup>35</sup> Zie Boeije, 2016; Strauss, 1987. We maken gebruik van zogenoemde *sensitizing concepts*. Deze *sensitizing concepts* vormen geen uitputtend theoretisch kader of hypothesen die aan de praktijk worden getoetst, maar zijn concepten die helpen de sensitiviteit van de onderzoeker te vergroten. Geïnformeerd door eerdere ervaringen en wetenschappelijk kennis van mogelijk relevante aspecten, stellen *sensitizing concepts* de onderzoeker in staat bepaalde patronen in interviews en analyse beter te herkennen en te relateren aan eerdere praktische en wetenschappelijke kennis. Tegelijkertijd laat het veel ruimte voor onverwachte uitkomsten en bevindingen.

<sup>36</sup> De hierna te bespreken *sensitizing concepts* spelen mogelijk ook een rol in de keuze van melders om überhaupt te melden. Het onderhavig onderzoek richt zich echter primair op het verloop van het proces *vanaf* de melding. De vraag in hoeverre bijvoorbeeld psychologische veiligheid of lerend vermogen tot meer meldingen of meldingsbereidheid leidt, valt daarmee buiten de scope van het onderzoek.

interacties tussen betrokkenen bij interne meldprocessen: significante eerdere gebeurtenissen, het psychologisch contract, betrouwbaarheid, veiligheid, rechtvaardigheid en lerend vermogen. Tezamen vormen deze aandachtspunten het analytisch kader voor het onderzoek. In wat volgt lichten we van elk van de aandachtspunten kort toe. Het is daarbij van belang te vermelden dat de verschillende fenomenen die we beschrijven onderling nauw met elkaar verbonden zijn, soms conceptueel kunnen overlappen en in de praktijk ook op elkaar van invloed kunnen zijn. Aan de hand van de bevindingen uit de interviews kan vervolgens worden bekeken welke van deze fenomenen in meer of minder mate een rol lijken te hebben gespeeld en hoe ze onderling met elkaar samenhangen in succesvol verlopen interne meldprocessen.

## 2.2 EERDERE SIGNIFICANTE GEBEURTENISSEN

Het eerste aandachtspunt dat we onderscheiden zijn de eerdere significante gebeurtenissen, of zogeheten *prior meaningful incidents* die de betrokkenen hebben meegemaakt. Eerdere significante gebeurtenissen zijn gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op percepties. Door een significante eerdere gebeurtenis kunnen nieuwe of versterkte aannames en verwachtingen ontstaan over hoe iets 'is' of 'hoort te zijn'. Van zulke aannames en verwachtingen zijn we ons niet altijd bewust. Ze fungeren echter als een soort bril die verdere percepties en interpretaties van gebeurtenissen vormen en kleuren. Uit onderzoek blijkt onder meer dat eerdere significante gebeurtenissen op die manier bepalend kunnen zijn voor hoe medewerkers het leiderschap van hun leidinggevenden ervaren.<sup>37</sup> Zo is de kans groot dat een medewerker die zich in het verleden tijdens één specifieke gebeurtenis zeer gesteund heeft gevoeld door een leidinggevende, ook daarna in algemene zin een positiever beeld hebben van het ondersteunend leiderschap. Impliciete aannames en verwachtingen die zich op basis van eerdere significante ervaringen hebben gevormd, beïnvloeden daarnaast hoe medewerkers de omgang van leidinggevenden met integriteitskwesaties interpreteren.<sup>38</sup>

Significante eerdere gebeurtenissen vormen echter niet alleen percepties van het leiderschap in de organisatie. Ze kunnen ook van invloed zijn op andere aspecten van de werkvloer<sup>39</sup>, zoals de manier waarop gedragsnormen van een organisatie worden begrepen door nieuwkomers, of de morele

---

<sup>37</sup> Penning de Vries et al., 2020.

<sup>38</sup> Heres, 2014.

<sup>39</sup> Penning de Vries et al., 2020.

emoties die men heeft richting anderen in de organisatie.<sup>40</sup> Op basis hiervan is te verwachten dat eerdere significante gebeurtenissen met betrekking tot het melden van integriteitsschendingen - waarin de persoon zelf betrokken was of iemand in diens directe omgeving<sup>41</sup> - bepalend kunnen zijn voor de perceptie die men heeft van het meldproces.<sup>42</sup> Bijvoorbeeld, wanneer een leidinggevende een eerdere significante ervaring gehad met een medewerker die door een gebrek aan kennis van het interne meldsysteem<sup>43</sup> en twijfels over de ernst van een situatie<sup>44</sup> heel lang heeft gewacht met het doen van een melding<sup>45</sup>, dan zal hij zijn medewerkers daarna misschien wel vaker en meer proactief wijzen op het interne meldsysteem en melders meer ondersteunen in het proces. Omgekeerd mag worden verondersteld dat eerdere significante gebeurtenissen van invloed zijn op de aannames en verwachtingen die leidinggevend en andere betrokkenen hebben over hoe *medewerkers* omgaan met integriteitsschendingen en die hun interpretaties van het verloop van een intern meldproces kleuren.<sup>46</sup> Als een leidinggevende bijvoorbeeld al eens te maken heeft gehad met een melder die zij zelf als uitermate wantrouwend en weinig constructief ervaarde, zal haar bij een nieuwe melding het constructieve gedrag van een andere melder misschien juist extra opvallen en zal zij dat des te positiever interpreteren.

De meest voor de hand liggende fase waarin significante eerdere gebeurtenissen een rol spelen, is de meldingsfase. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld van nabij heeft gezien dat er goed en zorgvuldig werd omgegaan met een collega die eerder een melding deed, zal deze persoon eerder geneigd zijn zelf een melding te doen. Het doen van de melding kan in de ogen van de medewerker immers leiden tot een gewenste uitkomst. Maar eerdere significante gebeurtenissen kunnen ook van invloed zijn op de perceptie van medewerkers in de daaropvolgende fases, omdat ze een uitgangspunt vormen voor de beoordeling van het gehele meldproces.

---

<sup>40</sup> Gundry & Rousseau, 1994; Ford et al., 2018.

<sup>41</sup> Onderzoek naar sociale leertheorie (Bandura, 1997, 1986) laat zien dat het aanleren van normen en ideeën over 'wat hoort', wat 'normaal' is en wat 'gepast' is, deels verloopt door het observeren van het gedrag van anderen en de consequenties die het gedrag bij die ander teweegbrengt. Op vergelijkbare wijze zien we dat verhalen in organisaties over hoe een specifieke integriteitsschending is afgehandeld en met zowel melder als (vermeend) schender is omgegaan, doorwerken in de toekomstige verwachtingen en beelden die men heeft van hoe een intern meldproces zal verlopen. Dit kan tot vele jaren later nog van invloed zijn, en kan zelfs de percepties en verwachtingen vormen van nieuwkomers die ten tijde van de integriteitsschending zelf nog niet bij de organisatie in dienst waren en slechts indirect de verhalen hebben vernomen (zie Heres & Lasthuizen, 2012; Heres, 2016).

<sup>42</sup> Nicholls et al. (2021) wijzen in dit verband eveneens op het belang van eerdere incidenten die in de organisatie hebben plaatsgevonden en de verwachtingen die melders hebben van de gevolgen van hun melding.

<sup>43</sup> Een meldsysteem behelst "de wijze waarop binnen de organisatie het intern melden van een vermoeden van een integriteitsschending is georganiseerd. Van het meldsysteem maken regelingen (zoals de interne meldprocedure en richtlijnen voor VPI's) en de functionarissen die een rol hebben bij het melden (bijvoorbeeld de VPI's, leidinggevend, integriteitsfunctionarissen) deel uit", aldus De Graaf et al. (2009, p. 16).

<sup>44</sup> Zie Jensen, 1987.

<sup>45</sup> Zie De Graaf et al., 2009; De Graaf, 2019.

<sup>46</sup> Vergelijk Heres, 2014.

## 2.3 PSYCHOLOGISCH CONTRACT

Een tweede aandachtspunt waar we in het onderzoek alert op zijn, is de mate waarin het meldproces tegemoetkomt aan het zogenaamde psychologisch contract. Het psychologisch contract refereert aan de overtuigingen die werkgevers en werknemers hebben van hun wederzijdse relatie en de (grotendeels ongeschreven en impliciete) beloftes, afspraken en verplichtingen die daar volgens hen mee gepaard gaan.<sup>47</sup> Een psychologisch contract heeft zowel een transactionele als een relationele en ideële kant. Waar transactionele aspecten te maken hebben met economische afspraken over bijvoorbeeld het salaris en andere financiële voordelen, zijn relationele aspecten van een psychologisch contract gericht op het creëren en in stand houden van een lange termijn relatie tussen werknemer en werkgever. Ideële aspecten gaan over de onderliggende waarden waarop de arbeidsrelatie is gebaseerd en het werken voor een hoger doel of belang<sup>48</sup>. Wanneer medewerkers de indruk hebben dat de werkgever zich niet aan de (vermeende) plichten houdt, kan dat sterke emotionele reacties bij hen teweegbrengen. Dat heeft niet alleen een negatieve invloed op de relatie met de werkgever en het welzijn van medewerkers<sup>49</sup>, maar kan zelfs tot onethisch gedrag leiden.<sup>50</sup> In onderzoek wordt daarom veelal gekeken naar de staat van het psychologisch contract en de mate waarin werkgevers volgens hun medewerkers de impliciete beloftes en verplichtingen nakomen of niet<sup>51</sup>.

Onze verwachting is dat het psychologisch contract een belangrijke rol speelt in het meldproces. Immers, een meldproces is een uiting van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer: het signaleert iets over de wijze waarop werkgever (bij een melding gerepresenteerd door de leidinggevende maar ook door HR, integriteitsfunctionarissen en andere betrokkenen<sup>52</sup>) en werknemer (de melder, maar ook de vermeende schender) met elkaar omgaan. Op het transactionele vlak speelt bijvoorbeeld dat melders zullen verwachten dat de werkgever hen niet in economische zin benadeelt (in functioneren, carrièremogelijkheden etc.). Terwijl het op het relationele vlak gaat om zaken als bijvoorbeeld het krijgen van erkenning en waardering voor de getoonde moed om te melden, respect, steun en zorg voor de melder, bescherming van privacy, het geïnformeerd worden over de voortgang en afwikkeling van de melding, en de nazorg die aan de

---

<sup>47</sup> Guest & Conway, 2002, p.22; zie ook Jensen et al., 2010; Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994.

<sup>48</sup> Thompson & Bunderson, 2003.

<sup>49</sup> Cassar & Buttigieg, 2005.

<sup>50</sup> Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; Griep & Vantilborgh, 2018.

<sup>51</sup> Guest & Conway, 2002.

<sup>52</sup> Vergelijk Alcover et al., 2017.



melder en (vermeende) schender wordt geboden.<sup>53</sup> Bij het psychologisch contract is echter niet alleen het handelen van de werkgever van belang. Ook het handelen van de werknemer zelf -in dit geval de melder- speelt daarin een rol<sup>54</sup>: houdt die zich aan overeengekomen afspraken, procedures en beleid en stelt hij zich voldoende meewerkend en constructief op? Hoewel onderzoek naar de relatie tussen psychologisch contract en (intern) melden zeer beperkt is<sup>55</sup>, laat een recente casestudie uit Noorwegen<sup>56</sup> zien dat het psychologisch contract kan doorwerken in verschillende fases van het meldproces.

Wanneer wordt voldaan aan de verwachtingen van hoe de arbeidsrelatie tijdens een meldproces eruit zou moeten zien, dan versterkt dat de relatie tussen werkgever en werknemer(s). Komt het meldproces daarentegen onvoldoende tegemoet aan het psychologisch contract<sup>57</sup>, en is dus sprake van psychologisch contractbreuk, dan is teleurstelling en onvrede het waarschijnlijke gevolg. Een reëel risico is daarbij dat niet alleen de arbeidsrelatie ernstige -of zelfs onherstelbare- schade oploopt, maar ook dat melders zich tot media of andere partijen wenden en de situatie verder escaleert. Van een 'succesvol' verlopen meldproces zullen de betrokkenen dan wellicht niet snel meer spreken.

## 2.4 BETROUWBAARHEID

Naast eerdere significante gebeurtenissen en het psychologisch contract, speelt naar verwachting ook de betrouwbaarheid van de betrokkenen in het meldproces een rol. In dit verband is het veelgebruikte *integrative model of organizational trust* van Mayer en collega's<sup>58</sup> behulpzaam. Mayer en collega's definiëren vertrouwen als "de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij in de verwachting dat de ander een handeling zal verrichten die belangrijk is voor degene die het vertrouwen geeft, ongeacht diens mogelijkheid om die ander

---

<sup>53</sup> Dergelijke relationele aspecten wegen ook mee in de redenen van medewerkers om wel of juist niet te melden. Zie bijv. De Graaf, 2007; Near & Miceli, 2021; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Miceli et al. 2012.

<sup>54</sup> Vergelijk Nadin & Williams, 2012.

<sup>55</sup> Wel is bekend dat psychologisch contractbreuk medewerkers kan motiveren om te melden, terwijl een zeer sterk psychologisch contract het melden ook juist in de weg kan staan. Zie Miceli et al., 2008; Turnley & Feldman, 1999; Vandekerckhove & Commers, 2004.

<sup>56</sup> Hole & Sverdrup, 2021.

<sup>57</sup> Het kan dan gaan om psychologische contractbreuk vanuit het perspectief van de melder, maar ook vanuit het perspectief van de werkgever. En zowel ten aanzien van de verplichtingen van de werkgever, die van de werknemer of beide. Zie ook Coyle-Shapiro & Kessler, 2000.

<sup>58</sup> Mayer et al., 1995.

daadwerkelijk daarop te monitoren of controleren".<sup>59</sup> Betrouwbaarheid heeft vervolgens betrekking op de mate waarin iemand meer of minder het vertrouwen van anderen geniet. Mayer en collega's onderscheiden daarbij drie factoren die de mate van betrouwbaarheid bepalen<sup>60</sup>, die in later onderzoek zijn aangevuld en aangescherpt<sup>61</sup>. Voor het onderhavige onderzoek zijn we alert op indicaties die wijzen op één van de volgende vijf dimensies die de betrouwbaarheid van een actor bepalen:

- **Bekwaamheid**, oftewel de vaardigheden, competenties en kenmerken die iemand in staat stellen om op een specifiek domein invloed te hebben<sup>62</sup>;
- **Goedwillendheid**, de mate waarin actoren geloven dat degene die vertrouwd wordt het beste met hen voor heeft en in diens beste belang wil handelen, los van egocentrische motieven;
- **Integriteit**, de mate waarin de actor gelooft dat de te vertrouwen persoon handelt naar een -voor de actor acceptabele- set morele waarden en normen;
- **Identificatie**, het begrijpen en internaliseren van de belangen en intenties van de andere partij, op basis van gedeelde waarden en betrokkenheid;
- **Transparantie**, de vermeende welwillendheid om informatie die relevant is voor het vertrouwen te delen met kwetsbare actoren.

Uitvoerig onderzoek laat zien dat elk van de factoren een significante en unieke relatie heeft met vertrouwen<sup>63</sup>, en het dus van belang is bij een beoordeling van (de rol van) betrouwbaarheid van actoren deze vijf factoren nader te beschouwen.

Vertrouwen vormt de basis van arbeidsrelaties en de psychologische contracten die in die relaties geïmpliceerd zijn.<sup>64</sup> Vertrouwen speelt bovendien een belangrijke rol in de psychologische veiligheid die men ervaart<sup>65</sup> en de bereidheid van medewerkers om kwesties te melden.<sup>66</sup> Maar ook na de initiële melding geven de verschillende betrokkenen signalen af die voor andere betrokkenen een indicatie zullen zijn van de mate van betrouwbaarheid. Voor een succesvol verloop van het meldproces verwachten we dat steeds opnieuw en door alle betrokkenen signalen afgegeven zullen

---

<sup>59</sup> 1995, p. 712. Zie ook Rousseau et al. (1998). Verschillende conceptualisering van vertrouwen laten steeds twee kerncomponenten zien: (i) de intentie om kwetsbaarheid te accepteren en (ii) een positieve verwachting over het gedrag van een ander.

<sup>60</sup> Ook wel het ABI-raamwerk genoemd, Mayer et al., 1995.

<sup>61</sup> Zie met name Pirson & Mathora, 2011.

<sup>62</sup> Pirson en Mathora onderscheiden hierbij nog de subcategorieën technische competenties en management competenties.

<sup>63</sup> Colquitt et al., 2007; Pirson & Mathora, 2011.

<sup>64</sup> Guest, 2004, 2016; Robinson, 1996; Zhao et al., 2007.

<sup>65</sup> Madjar & Ortiz-Walters, 2009.

<sup>66</sup> Seifert et al., 2014.

moeten worden waaruit blijkt dat 'de ander' in hoge mate betrouwbaar is: niet alleen de leiding, de onderzoekers en de vertrouwenspersoon richting de melder, maar bijvoorbeeld ook de onderzoeker richting de betrokken leidinggevenden waarmee hij moet samenwerken, en de melder richting de onderzoeker. Belangrijke vragen daarbij zijn onder meer hoe leidinggevenden en onderzoekers op succesvolle wijze betrouwbaarheid tonen als zij omwille van privacy of in belang van het onderzoek geen volledige openheid van zaken kunnen geven en de transparantie dus beperkt is. Of hoe de bekwaamheid van leidinggevenden en vertrouwenspersonen, die niet altijd voorbereid zijn op hun rol in meldprocessen<sup>67</sup>, doorwerkt in het verloop van die meldprocessen. In beide gevallen is goed denkbaar dat andere dimensies van betrouwbaarheid een compenserende uitwerking hebben, waardoor toch onderling vertrouwen tot stand komt en het meldproces soepel verloopt.

## 2.5 SOCIALE EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Een vierde aandachtspunt in het onderzoek is de sociale en psychologische veiligheid die men ervaart tijdens het meldproces. Sociale veiligheid wordt doorgaans gedefinieerd als "de mate waarin mensen beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen persoonlijk leed door misdrijven (criminaliteit), overtredingen en overlast door andere mensen".<sup>68</sup> Nauw verwant is het begrip 'psychologische veiligheid', waarbij het gaat om de gedeelde percepties in een groep dat men zonder angst of negatieve consequenties interpersoonlijke risico's kan nemen.<sup>69</sup> Psychologische veiligheid speelt een belangrijke rol in de vrijheid die men voelt om op het werk en in teams zichzelf te zijn, van gedachten te wisselen, elkaar aan- en tegen te spreken, en informeel en formeel melding te maken van twijfels, fouten en mogelijke misstanden.<sup>70</sup> In de praktijk zijn sociale en psychologische veiligheid niet eenvoudig te onderscheiden. Beide vragen bovendien om vergelijkbare maatregelen -in beleid, leiderschap, structuur, enzovoorts. In het onderhavig onderzoek beschouwen we sociale en psychologische veiligheid daarom in samenhang met elkaar.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> De Graaf, 2019.

<sup>68</sup> Basisboek Integrale Veiligheid, begrippenlijst.

<sup>69</sup> Edmondson 1999; Edmondson & Lei, 2014; Morrison & Milliken, 2000.

<sup>70</sup> Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Potipiroon & Wongpreedee, 2020.

<sup>71</sup> Vergelijk Groeneveld & Tiggelaar, 2020. Betrouwbaarheid en veiligheid zijn eveneens nauw aan elkaar gerelateerd. Echter, waar het bij betrouwbaarheid gaat om iemands perceptie dat de *ander* het voordeel van de twijfel verdient, ligt de focus van sociale en psychologische veiligheid juist op de perceptie dat die *ander* de persoon in kwestie *zelf* het voordeel van de twijfel zal geven wanneer deze zich kwetsbaar opstelt en interpersoonlijke risico's neemt (Edmondson, 2004).

Het is welbekend dat bij meldprocedures de angst voor mogelijke repercussies medewerkers weerhoudt van het doen van een melding van een integriteitsschending of misstand.<sup>72</sup> Het gaat dan niet alleen om gevolgen voor carrière, maar ook om persoonlijke en sociale gevolgen als uitsluiting, pesterijen, en het stigma dat 'klokkenluiders' met zich meedragen<sup>73</sup>. De spiegel daarvan is sociale en psychologische veiligheid: wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij in hun werkomgeving op een veilige manier melding kunnen maken van (vermoedelijke) integriteitsschendingen, zonder dat ze daardoor extra interpersoonlijke risico's lopen en blootgesteld worden aan ongewenst gedrag van anderen, zullen zij het doen van een melding en het doorlopen van het meldingsproces naar verwachting ook als minder emotioneel en cognitief zwaar ervaren. Het ligt in de lijn der verwachting dat sociale en psychologische veiligheid -met name in de beginfasen waar de melder het meest direct bij betrokken is- een rol speelt in de ervaring van betrokkenen in het meldproces.

Sociale en psychologische veiligheid richten de aandacht nadrukkelijk op de relatie en interacties tussen melder en organisatie, en de ontvanger van de melding als 'representant' van die organisatie. Wat doen integriteitsfunctionarissen, vertrouwenspersonen en leidinggevendenden voorafgaand, tijdens en in de afronding van het meldproces waardoor melders (en wellicht ook vermeende schenders) veiligheid ervaren? En welke rol speelt veiligheid nog *nadat* een melding eenmaal is gedaan? Interessant is daarbij ook de vraag in hoeverre een hoge mate van sociale en psychologische veiligheid ook *randvoorwaardelijk* is voor een als succesvol ervaren interne meldprocedure, of dat daar ook bij relatief lagere veiligheid nog steeds sprake van kan zijn. Hoewel het onderzoek beoogt noch in staat zal zijn hierop een sluitend antwoord te geven, kan de bestudeerde casuïstiek belangrijke aanknopingspunten bieden voor vervolgonderzoek en praktijk.

## 2.6 RECHTVAARDIGHEID

Rechtvaardigheid vormt het vijfde aandachtspunt in het onderzoek. Om de rol van rechtvaardigheid in het meldproces goed te kunnen duiden, maken we onderscheid in drie hoofdtypen rechtvaardigheid: *procedureel*, *distributief*, en *interactioneel*.<sup>74</sup> Bij procedurele rechtvaardigheid gaat het om de vraag of men het systeem, de procedures en het proces als eerlijk ervaart, terwijl het bij distributieve rechtvaardigheid gaat om de vermeende rechtvaardigheid van de uitkomst van dat

<sup>72</sup> De Graaf, 2007; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Nicholls et al., 2021.

<sup>73</sup> Kwon et al., 2021; Near & Miceli, 1985.

<sup>74</sup> Colquitt et al., 2001; Crawshaw et al., 2013.

proces.<sup>75</sup> Tot slot gaat interactionele rechtvaardigheid<sup>76</sup> over hoe er met de actoren in kwestie wordt omgegaan. Deze laatste vorm van rechtvaardigheid valt echter uiteen in twee subcategorieën: interpersoonlijke en informationele rechtvaardigheid. Bij informationele rechtvaardigheid gaat het erom dat men uitleg en verantwoording ontvangt over wat er gebeurt of gaat gebeuren en waarom. Interpersoonlijke rechtvaardigheid gaat over de mate waarin men wordt behandeld met waardigheid en respect. Het is van belang op te merken dat de verschillende vormen van rechtvaardigheid onderling op elkaar inwerken: bij ervaren procedurele rechtvaardigheid is bijvoorbeeld de kans groter dat ook de ervaren distributieve rechtvaardigheid groter is, en bij ervaren distributieve rechtvaardigheid is de kans groter dat men tevreden terugkijkt op het proces.<sup>77</sup>

In de context van interne meldprocessen kan procedurele rechtvaardigheid onder meer betrekking hebben op percepties van betrokkenen of de procedure zorgvuldig is verlopen, met zorg voor zowel melder als vermeende schender<sup>78</sup> en eventuele (andere) slachtoffers. Distributieve rechtvaardigheid wordt naar verwachting vooral ervaren als de melding ertoe leidt dat de misstand of integriteitsschending stopt, dat gepaste en proportionele maatregelen zijn getroffen, de melder tijdens c.q. door het proces niet is benadeeld en de vermeende schender geen onnodige (extra) schade is toegebracht.<sup>79</sup> Interactionele rechtvaardigheid kan onder meer vorm krijgen door de toon en wijze waarop de betrokkenen elkaar benaderen en de rijkheid en tijdigheid van informatie over de voortgang van het meldproces.<sup>80</sup>

Dat rechtvaardigheid een rol speelt bij interne meldprocessen lijkt weinig twijfel. Eerder onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat rechtvaardigheid een belangrijke motivatie is om te melden.<sup>81</sup> Daarnaast blijkt uit onderzoek dat wanneer medewerkers verwachten dat meldprocedures, uitkomsten van meldingen en gerelateerde interacties eerlijk en rechtvaardig zullen zijn, de meldingsbereidheid toeneemt.<sup>82</sup> Ook in het verdere proces na de melding speelt rechtvaardigheid mee. Bekend is bijvoorbeeld dat melders het belangrijk vinden geïnformeerd te worden over de voortgang en afdoening<sup>83</sup>, waarmee de rol van interactionele rechtvaardigheid wordt onderstreept. Ten aanzien van de rol van distributieve en procedurele rechtvaardigheid zijn er studies die het belang ervan bij

---

<sup>75</sup> Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1990.

<sup>76</sup> Zie Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001.

<sup>77</sup> Ansems, 2021.

<sup>78</sup> Zie ook De Graaf, 2007.

<sup>79</sup> Vergelijk Greenberg, 1990; zie ook De Graaf, 2007; Miceli et al., 2012; Near et al., 1993.

<sup>80</sup> De Graaf, 2007.

<sup>81</sup> De Graaf, 2007.

<sup>82</sup> Seifert et al., 2010.

<sup>83</sup> Zie bijvoorbeeld De Graaf, 2007.

meldprocessen tonen.<sup>84</sup> Veel van het genoemde onderzoek richt zich echter vooral op hoe rechtvaardigheid vorm krijgt in beleid en meldsystemen. Minder bekend is hoe de verschillende vormen van rechtvaardigheid precies tot stand komen en zich manifesteren in de interacties tussen betrokkenen in een meldproces. Welke concrete uitingen en handelingen van bijvoorbeeld leidinggevendenden of integriteitsfunctionarissen dragen eraan bij dat rechtvaardigheid ook daadwerkelijk wordt ervaren, en wat doet dat met het verdere verloop van het meldproces? Om daar meer zicht op te krijgen, trachten we in het onderzoek bijvoorbeeld oog te hebben voor de wijze waarop terugkoppeling over het meldproces en de afdoening plaatsvindt, hoe er wordt gecommuniceerd over het waarom achter de meldprocedures en de uiteindelijke beoordeling, wie dat doen, richting welke betrokkenen en in welke stadia.

## 2.7 LEREN

Een laatste aspect waar we in het onderzoek aandacht aan besteden, zijn de leerprocessen die een rol zouden kunnen spelen in de eindfase van het meldproces. 'Leren' heeft in dit onderzoek betrekking op het verbeteren van structuren, systemen en handelen op basis van betere kennis en inzichten.<sup>85</sup> We kijken daarbij in het bijzonder naar leren op het team- of organisatieniveau. Leren op team- of organisatieniveau onderscheidt zich van individueel leren doordat het geleerde niet (alleen) het handelen van het individu, maar ook of vooral dat van het team of de organisatie veranderen. Op individueel niveau kunnen personen weliswaar leren in een team- of organisatiecontext, maar dit leren wordt pas beschouwd als team- of organisatieleeren als het ook echt op team- of organisatieniveau plaatsvindt.<sup>86</sup>

Leren kan verschillende vormen aannemen. Argyris en Schön<sup>87</sup> maken een belangrijk onderscheid tussen *single loop* en *double loop* leren. Bij *single loop* leren is sprake van instrumenteel leren waarbij gedrag, beleid en strategie worden aangepast op interne of externe 'stimuli', zoals bijvoorbeeld een melding van een (vermoedelijke) integriteitsschending. Het op dat moment geldende beleid, referentiekaders en doelen vormen het vertrekpunt: binnen 'hoe we de dingen doen' wordt gezocht naar een oplossing voor het probleem, zonder dat daarbij de onderliggende normen, waarden en aannames van de organisatie worden bekeken of veranderd. Bij *double loop* leren staan juist de

<sup>84</sup> O.a. De Graaf, 2007; Nicholls et al., 2021.

<sup>85</sup> Cf. Burnes, Cooper & West, 2013: 455.

<sup>86</sup> Garavan & McCarthy 2008; Knight 2002.

<sup>87</sup> 1978.

onderliggende waarden, normen en doelen van beleid, systemen en praktijken van de organisatie (of het team) ter discussie. Er wordt expliciet gereflecteerd op de kaders en systemen waarbinnen men werkt en er wordt proactief actie ondernomen om waar nodig die kaders en systemen aan te passen. Daarmee beoogt *double loop* leren dus nadrukkelijk om problemen op een duurzame en meer diepgaande wijze te doorgronden en verbeteren.

Een belangrijk doel van zowel melders als werkgevers die interne meldsystemen inrichten, is om voorkomende integriteitsschendingen en misstanden te signaleren, te stoppen en de schender te bestraffen<sup>88</sup>. Door het meldproces ontstaan daarmee mogelijkheden voor *single loop* leren, zowel op individueel niveau (bij de schender) als op team- of zelfs organisatieniveau, omdat de normen en regels door het meldproces en de afdoening van de melding opnieuw worden bekrachtigd<sup>89</sup>. Meldingen van misstanden en integriteitsschendingen kunnen echter ook aanleiding geven voor *double loop* leren, waarbij een meer grondige discussie over de normen, praktijken, beleid en doelen van de organisatie wordt uitgenodigd en een aanpassing daarvan plaatsvindt om toekomstige misstanden te voorkomen<sup>90</sup>. Bij succesvolle interne meldingen is de verwachting dat ten minste *single loop* leren maar waar mogelijk ook *double loop* leren plaatsvindt. De vraag daarbij is wederom hoe zulk leren zich ontwikkelt in de interacties tussen betrokkenen en hoe het leren het verloop van het meldproces, inclusief de post-hoc evaluatie daarvan, beïnvloedt. In het onderzoek zijn we daarom alert op mogelijk belangrijke leermomenten in met name de eindfase van het meldproces en de wijze waarop de interacties tussen betrokkenen daarin een rol hebben.

## 2.8 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk schetsten we de kaders van het onderzoek. We zetten uiteen wat we onder meldingen verstaan, welke fasen van belang zijn in meldprocessen en de vele betrokkenen die een rol daarin hebben. We identificeerden op basis van de literatuur bovendien een zestal aandachtspunten waarvan we verwachten dat ze een rol spelen in de interacties tussen betrokkenen bij een meldproces en die een succesvol verloop van zo'n meldproces mogelijk beïnvloeden: (i) significante eerdere gebeurtenissen, (ii) het psychologisch contract, (iii) betrouwbaarheid, (iv) veiligheid, (v) rechtvaardigheid en (vi) lerend vermogen (zie ook figuur 2.2). Omdat dit onderzoek een

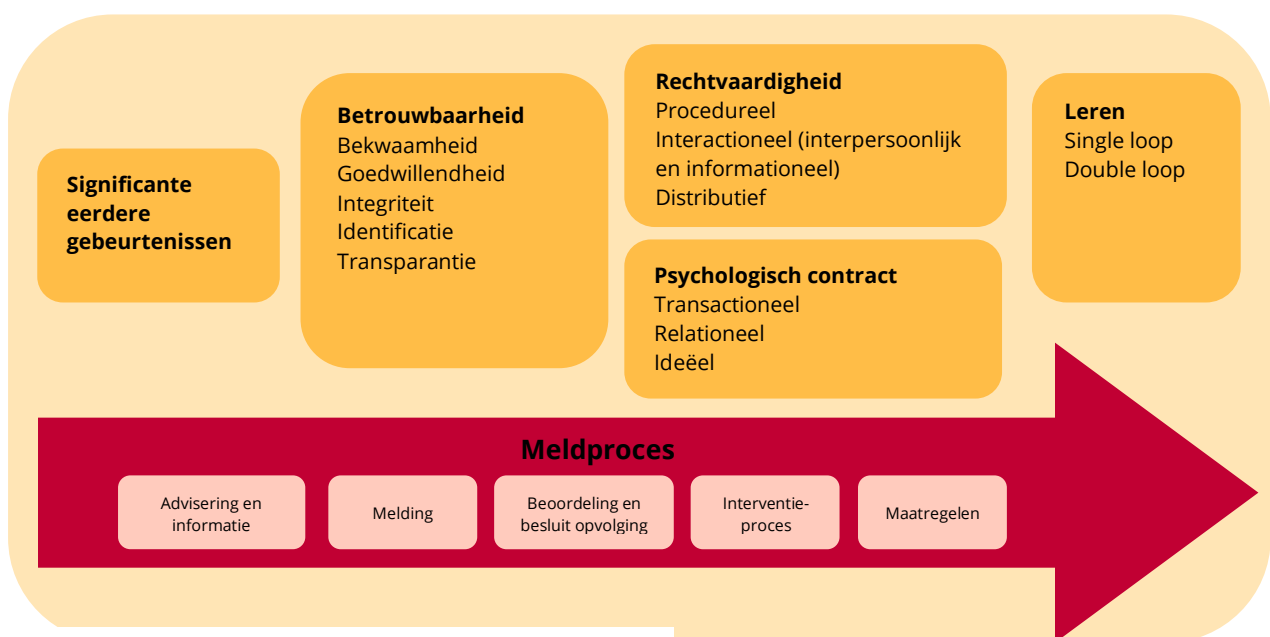
---

<sup>88</sup> Vergelijk De Graaf, 2007; De Graaf, 2019; Miceli et al., 2008; Near & Miceli, 1995.

<sup>89</sup> Zie Brown et al., 2005 en Heres, 2016 voor nadere uitleg over sociale leerprocessen in de context van integriteit en integriteitsschendingen.

<sup>90</sup> Zie ook Schmidt, 2017.

eerste verkenning is van interacties tussen betrokkenen bij meldprocessen, fungeren deze aandachtspunten als zogenaamde *sensitizing concepts* die zowel tijdens de interviews als in de analyse achteraf de aandacht van helpen te richten en gevoeligheid helpen ontwikkelen voor mogelijk relevante aspecten in de interacties die respondenten beschrijven. Als analytisch kader biedt het geheel tegelijkertijd alle ruimte voor onverwachte bevindingen en patronen in de data. Wat die bevindingen uit de interviews zijn, bespreken we in het volgende hoofdstuk.



**Figuur 2.2. Conceptueel model van het analytisch kader**



# 3. Bevindingen

## 3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk doen we verslag van de bevindingen van het onderzoek. In paragraaf 3.2 en 3.3 gaan we eerst in op de vraag wanneer de geïnterviewden een intern meldproces zelf als succesvol beschouwen en welke criteria voor een succesvol intern meldproces daaraan zouden kunnen worden ontleend. We laten daarbij zien dat meldprocessen impliciet worden opgevat als een uiting van het psychologisch contract dat aan de basis ligt van de arbeidsrelatie tussen de betrokkenen en de organisatie. Vervolgens laten we zien dat dat psychologisch contract bij interne meldprocessen bovenal betekent dat de betrokkenen het als rechtvaardig meldproces moeten ervaren. In paragraaf 3.4 tot en met 3.6 kijken we naar wat de interacties tussen melders, vertrouwenspersonen, integriteitsfunctionarissen, leidinggevenden en onderzoekers in de vier casussen kenmerkt en hoe deze interacties lijken door te werken in die ervaren rechtvaardigheid. In paragraaf 3.7 vatten we de belangrijkste resultaten samen.

## 3.2 MELDPROCESSEN ALS UITING VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT

In Hoofdstuk 2 constateerden we al dat het niet eenvoudig is te definiëren wanneer een melding of meldproces succesvol is. Vertrekpunt in dit onderzoek is dat er op zijn minst enige consensus moet zijn onder de direct betrokkenen, waaronder de melder en een vertegenwoordiging van de organisatie, dat het meldproces naar tevredenheid is verlopen. De respondenten bevestigden in de interviews dat dit voor hen inderdaad het geval was. Uit de interviews wordt duidelijk dat het proces verliep zoals zij het hadden verwacht: aan zowel hun eigen impliciete verwachtingen als de geschreven procedures en protocollen rond meldingen werd volgens hen grotendeels en soms zelfs

boven verwachting voldaan. De betrokkenen bij het proces handelden bovendien *“professioneel”*.<sup>91</sup> Zoals een melder het verwoordt: *“Ik ben er alleen maar over te spreken hoe dat hele proces is geweest”. [...] ik vind dat ze dat hele proces heel netjes gedaan hebben. Dat mag je ook verwachten, maar dat is mijn ervaring”*.<sup>92</sup> Het succes van het interne meldproces lijkt daarmee vooral een uiting van het psychologisch contract tussen betrokkenen en de organisatie: er is sprake van een succesvol intern meldproces als dat psychologische contract in de ogen van de betrokkenen voldoende is nageleefd en het proces dus voldoet aan de (grotendeels ongeschreven en impliciete) beloftes, afspraken en verplichtingen die volgens betrokkenen ‘horen’ bij een normale arbeidsrelatie. In één van de casussen lijkt daar voor de betrokken melder<sup>93</sup> overigens geen sprake te zijn van *volledige* naleving van het psychologisch contract, omdat in het proces ook bepaalde toezeggingen niet zijn opgevolgd. Toch geeft de respondent desgevraagd aan het proces als succesvol te beschouwen. Dit duidt erop dat in de naleving van psychologische contracten rond meldingen soms ook een zekere foutmarge kan zitten, mits over de gehele linie aan de belangrijkste verwachtingen tegemoetgekomen wordt.

Nauw verwant met het psychologisch contract zijn **significante gebeurtenissen**. De verwachtingen waar het meldproces al dan niet aan tegemoetkomt, worden zoals verwacht mede beïnvloed door eerdere gebeurtenissen. Zo komt in casus 2<sup>94</sup> naar voren dat een eerdere grote integriteitsschending van invloed is op de manier waarop er in de organisatie tegenwoordig wordt omgegaan met integriteitsschendingen. Dit heeft tot een hogere standaard geleid van hoe meldprocessen dienen te verlopen in de organisatie. Ook de mate van veiligheid in eerdere meldprocessen kan een significante gebeurtenis vormen. Een integriteitsfunctionaris stelt in dat verband: *“Je moet aangeven dat de meldprocedure veilig is en dat dan ook echt laten zien, door op te treden tegen medewerkers die melders tegenwerken of treiteren”*.<sup>95</sup> Significante gebeurtenissen kunnen echter ook juist een lagere verwachting teweegbrengen. Uit casus 4 blijkt bijvoorbeeld dat eerdere signalen niet waren opgepakt: *“De melders hadden tevergeefs geprobeerd het gedrag binnen de afdeling bespreekbaar te maken”*.<sup>96</sup> En ook in casus 3 geeft de melder aan dat doordat er op eerdere momenten juist niet adequaat was gehandeld op signalen die aan leidinggevenden waren gegeven, het proces na de formele melding in positieve zin opviel.<sup>97</sup> Hierdoor waren de verwachtingen van hoe de rest van het proces zou verlopen een stuk lager. Dit impliceert dat er sneller wordt voldaan aan de verwachtingen

---

<sup>91</sup> 2A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).

<sup>92</sup> 1B (melder).

<sup>93</sup> Omwille van de anonimiteit benoemen we hier niet welke casus het betreft.

<sup>94</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>95</sup> Respondent 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>96</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>97</sup> 3B (melder).

die men wel had, en dus het naleven van het psychologisch contract.

We merken verder op dat niet alleen *eerdere* significante gebeurtenissen van invloed kunnen zijn op het psychologisch contract, maar dat ook *latere* significante gebeurtenissen bepalend kunnen zijn voor hoe er op de casus wordt teruggekeken. Zo blijkt uit casus 4 dat er na het betreffende meldproces een verandering heeft plaatsgevonden binnen de organisatie, die van invloed is op de manier waarop deze op het meldproces terugkijkt. Zo geeft de melder aan: *"Ik heb een goed gevoel als ik terugkijk op het meldproces, maar dit beïnvloedt dat gevoel wel in negatieve zin"*.<sup>98</sup> De significante gebeurtenis beïnvloedt hier na afloop van de melding alsnog de verwachtingen van hoe er met een melding moet worden omgegaan binnen de organisatie, waardoor het de beoordeling van het meldproces achterafgezien kleurt. Een meldproces is, met andere woorden, ook na de formele afronding niet per se 'afgesloten' voor de betrokkenen en een evaluatie van dat proces kan doorgaand plaatsvinden.

**De melder centraal of meervoudig perspectief?** Hoewel psychologische contracten doorgaans betrekking hebben op *wederzijdse* verwachtingen, valt op dat de meeste geïnterviewden vooral verwachtingen expliciteren die melders (mogen) hebben van (vertegenwoordigers van) de organisatie: van het proces als zodanig, de onderzoekers en integriteitsfunctionarissen, en in mindere mate van leidinggevenden. Verschillende respondenten, met name onderzoekers en integriteitsfunctionarissen, benadrukten in dat verband dat het belangrijk is dat zij expliciet aan melders uitleggen wat zij kunnen verwachten van het meldproces, wat de rol van onderzoekers daarin is én wat niet.<sup>99</sup> Op de vraag wat deze verwachtingen precies inhouden, komen we in de volgende paragrafen terug als we ingaan op de criteria waarop het succes van interne meldprocessen impliciet en expliciet wordt beoordeeld en de factoren in het meldproces die daaraan bijdragen.

Voorgaande roept in elk geval ook de vraag op wiens perspectief uiteindelijk doorslaggevend is om een intern meldproces als 'succesvol' te kunnen kwalificeren. Voor vrijwel alle geïnterviewden<sup>100</sup> lijkt voorop te staan dat de beleving van de melder zélf van groot of zelfs het grootste belang is. Vier respondenten<sup>101</sup>, met name leidinggevenden, benadrukken daarnaast het bredere

---

<sup>98</sup> 4B (melder).

<sup>99</sup> O.a. 1A (onderzoeker), 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (onderzoeker), 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>100</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 1C (leidinggevende), 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (onderzoeker), 2C (leidinggevende en melder), 3A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder), 4C (leidinggevende).

<sup>101</sup> 2C (leidinggevende en melder), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4C (leidinggevende).

organisatieperspectief: ook vanuit de werkvloer en organisatie als geheel moet de melding volgens hen zichtbaar effect hebben en in elk geval tot gesprek leiden. Vier andere respondenten<sup>102</sup> expliciteren juist dat voor het beoordelen van het succes van een meldproces ook de omgang met de (vermeende) schender nadrukkelijk moet worden meegewogen. Eén deelnemer impliceert iets vergelijkbaars, wanneer deze in meer algemene zin stelt dat het meldproces succesvol is als er *“aan het eind een uitkomst [is] waar iedereen vrede mee heeft”*.<sup>103</sup> Al met al lijken de respondenten het perspectief van de melder weliswaar als *noodzakelijke* voorwaarde voor een succesvolle melding te beschouwen, maar is het voor de meesten geen *voldoende* voorwaarde: ook andere betrokkenen en de organisatie als geheel worden geraakt door het meldproces en ook hun perspectieven en belangen wegen mee in hoe er op het proces wordt teruggekeken.

### 3.3 EEN SUCCESVOL MELDPROCES IS EEN RECHTVAARDIG MELDPROCES

Op de vraag wat een intern meldproces succesvol maakt, komt uit de analyses op het eerste oog een vrij eenduidig antwoord naar voren: het leidende criterium is de rechtvaardigheid van het meldproces. Zonder uitzondering refereerden de deelnemers aan de mate waarin de omgang met betrokkenen, de wijze waarop het proces en de procedures waren ingericht, en/of de uitkomsten van het meldproces eerlijk en passend waren geweest. De betrouwbaarheid van de onderzoekers<sup>104</sup> en de veiligheid voor melders in het proces zelf<sup>105</sup> werden door enkelen ook genoemd als criteria voor succes.<sup>106</sup> Bij nadere bestudering blijken dit echter vooral faciliterende factoren die bijdragen aan een succesvol verloop van een interne melding omdat het de ervaren rechtvaardigheid vergroot. Hier komen we later in dit hoofdstuk op terug. Slechts drie respondenten -twee melders en een leidinggevende- achten (ook) het leereffect van de melding van belang voor een succesvol meldproces.<sup>107</sup> Het leren van meldingen lijkt daarmee vooralsnog geen hoofdzaak te zijn: respondenten lijken het succes van interne meldprocessen vooral te beoordelen naar hoe rechtvaardig zij dat proces hebben ervaren.

<sup>102</sup> 1B (melder), 1C (leidinggevende), 2A (integriteitsfunctionaris), 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>103</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>104</sup> 1A (integriteitsfunctionaris), 1C (melder en leidinggevende), 3C (leidinggevende).

<sup>105</sup> 1A (integriteitsfunctionaris), 3A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>106</sup> Enkele respondenten noemden aanvullend de laagdrempeligheid van het doen van de melding zelf, met name in termen van de zichtbaarheid van meldpunten, het kunnen vinden van vertrouwenspersonen, en meer algemeen dat medewerkers weten waar ze terecht kunnen. Omdat dit (1) gaat over het proces voorafgaand aan de melding en (2) betrekking heeft op de instrumentele-structurele inrichting van het meldproces, laten we dit hier verder buiten beschouwing.

<sup>107</sup> 2C (leidinggevende en melder), 3B (melder), 4C (leidinggevende).

### 3.3.1 Zelfde eindoordeel, verschillende ideeën over het belang van de uitkomst

Achter de eenduidigheid van rechtvaardigheid als criterium voor succes, schuilt een aantal belangrijke verschillen in de concrete aspecten die de respondenten belangrijk vinden. De verschillen zijn daarbij zichtbaar zowel tussen de casussen, als tussen betrokkenen bij één specifieke casus. Zelfs wanneer de betrokkenen rond een casus het erover eens zijn dat het meldproces succesvol is verlopen, kunnen voor hen verschillende kenmerken in dat proces bepalend zijn geweest. Meest opvallend daarbij is het verschil in hoe zeer de betrokkenen de rechtvaardigheid van de uitkomst van het meldproces meewegen. Een enkeling benadrukt juist deze distributieve vorm van rechtvaardigheid<sup>108</sup>. Voor anderen is de uitkomst van het meldproces slechts één van de relevante kenmerken van een succesvol verloop<sup>109</sup>. En iets minder dan de helft van de deelnemers ziet het zelfs helemaal niet als bepalend voor succes. Sterker nog, voor beide melders<sup>110</sup> die melding deden van een sociale integriteitsschending die (ook) betrekking had op omgangsvormen, was de uitkomst van het meldproces juist expliciet géén doorslaggevende factor. Zo licht één van hen toe:

*“Ik was allang blij dat ik mijn verhaal kon doen bij iemand die voor mij helemaal onbekend was op dat moment [...] wat uiteindelijk het allermooiste is dat het werd ook opgelost, maar al was het niet opgelost dan had ik alsnog brandstof eruit gehaald om weer door te gaan die ik nodig had”.*<sup>111</sup>

De andere melder had nadrukkelijk kritiek op de uiteindelijk genomen maatregelen, maar gaf aan het proces als geheel toch als succesvol te beschouwen:

*“Dan maakt de uiteindelijke maatregel niet eens zo veel uit, maar wel het proces waarin de melder erkenning krijgt [...] De uitkomst kan nooit iedereen tevredenstellen [...]. Doordat mensen op verschillende wijze hebben beleefd wat er gebeurd is, hebben ze ook verschillende meningen over welke maatregelen zouden moeten volgen”.*<sup>112</sup>

Ook enkele betrokkenen in de twee andere casussen stellen weliswaar enige zorg te hebben over

---

<sup>108</sup> 4C (leidinggevende).

<sup>109</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 2A (integriteitsfunctionaris), 3A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>110</sup> 3B (melder) en 4B (melder).

<sup>111</sup> 3B (melder).

<sup>112</sup> 4B (melder).

de lange termijn uitkomsten<sup>113</sup> of achten de maatregelen die (door een andere partij) zijn genomen weliswaar *“draconisch”* en *“ongelofelijk hard”*<sup>114</sup>, maar zien het meldproces als geheel niettemin als succesvol.

Van een succesvol intern meldproces kan dus sprake zijn zelfs als de uitkomst van dat meldproces niet naar volle tevredenheid van betrokkenen is. Toch weegt de uitkomst voor iets meer dan de helft van de respondenten wel degelijk mee. Zo benadrukken verschillende respondenten dat melders uiteraard nooit benadeeld mogen worden, niet *“onnodig geschaad”* of *“aan de schandpaal”* worden gehangen door het doen van de melding.<sup>115</sup> De leiding moet bovendien beslissingen durven nemen<sup>116</sup> en verantwoordelijkheid nemen, ook als dat betekent dat ze *“impopulaire maatregelen”* moeten nemen.<sup>117</sup> Het verbinden van duidelijke en zichtbare consequenties aan een melding is belangrijk: men moet *“doorpakken met acties”*<sup>118</sup>, zodat melders en werkvloer ook echt het effect zien van de melding.<sup>119</sup> De schending moet stoppen<sup>120</sup>, de schender(s) moet(en) erop worden aangesproken<sup>121</sup> en er moeten passende (disciplinaire) maatregelen worden getroffen. Dat laatste betekent voor de respondenten enerzijds dat de maatregelen *“grens stellend”* moeten zijn, zowel richting schender als naar anderen in de organisatie.<sup>122</sup> Zeker als sprake is van *“voorbedachte rade”* of er geen gedragsverandering verwacht mag worden<sup>123</sup>, vinden respondenten de disciplinaire maatregelen een *“logisch gevolg”* van iets waar de schender uiteindelijk zelf voor verantwoordelijk is en blijft.<sup>124</sup> Maar de maatregelen moeten anderzijds ook proportioneel zijn: de maatregelen moeten goed gewogen worden tegen de zwaarte van de kwestie<sup>125</sup> en ook *“menselijk”* zijn naar de degenen die fouten maken is van belang.<sup>126</sup> Zoals een leidinggevende het verwoordt:

*“Dan is het niet honderd procent van belang dat de melder ook zijn zin krijgt, maar is het wel van belang dat er een oplossing gevonden wordt, of een maatregel getroffen wordt waar met enig gezond verstand van gezegd kan worden dat dat een logisch gevolg is van het*

<sup>113</sup> 2C (leidinggevende en melder).

<sup>114</sup> 1A (onderzoeker), 1C (leidinggevende).

<sup>115</sup> 1A (onderzoeker), 2A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende).

<sup>116</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>117</sup> 3C (leidinggevende).

<sup>118</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>119</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>120</sup> 4C (leidinggevende).

<sup>121</sup> 1B (melder).

<sup>122</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>123</sup> 3A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende).

<sup>124</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 1C (leidinggevende).

<sup>125</sup> 1B (melder).

<sup>126</sup> 4C (leidinggevende).

*voorval. Dus de melder kan wel vinden dat iets bijvoorbeeld reden is voor ontslag op staande voet, of iets anders, maar dat is niet altijd juridisch houdbaar of er zijn andere belangen die meespelen. Dat moet wel afgewogen worden, ik vind dat de uiteindelijke uitkomst van de melding wel iets moet zijn wat binnen het totale plaatje past".<sup>127</sup>*

In tegenstelling tot de distributieve rechtvaardigheid, lijkt binnen en tussen de casussen meer overeenstemming te zijn over het belang van procedurele en interactionele rechtvaardigheid. Het gaat dan om hoe eerlijk men het systeem, proces en procedures ervaart. En om de mate waarin betrokkenen zich waardig en respectvol behandeld voelen en informatie ontvangen over het 'waarom' achter procedures of uitkomsten. Respectievelijk negen<sup>128</sup> en tien<sup>129</sup> van de twaalf respondenten relateert aspecten van deze vormen van rechtvaardigheid als bepalend voor een succesvol meldproces. Acht respondenten verwijzen zelfs naar beide vormen van rechtvaardigheid. Bovendien werden procedurele en interactionele rechtvaardigheidsaspecten niet alleen vaker genoemd, ze leken ook impliciet zwaarder meegewogen te worden. Al met al lijkt het erop dat betrokkenen in de bestudeerde casussen vooral kijken naar de relationele kant van het psychologisch contract, terwijl de transactionele kant ervan minder doorslaggevend is voor hoe zij erop terugkijken. Dat betekent overigens niet dat die transactionele kant in het geheel onbelangrijk is: zoals eerder benoemd, lijken respondenten wel degelijk te verwachten dat er passende en proportionele maatregelen worden getroffen en melders niet op enige wijze worden benadeeld als gevolg van hun melding. Maar mits aan deze basisnorm voldoende voldaan wordt, zijn het voor de geïnterviewden vooral de manier waarop de procedures worden ingevuld en de omgang met melders en (vermeende) schenders die volgens de deelnemers het succes van meldprocessen bepalen.

### **3.3.2 Procedurele rechtvaardigheid: de juiste balans tussen zorgvuldigheid en snelheid.**

Voor elk van de bestudeerde casussen geldt dat de organisaties procedures en protocollen hebben voor hoe te handelen bij interne meldingen. In de praktijk zijn het de integriteitsfunctionarissen, onderzoekers, en leidinggevenden die aan die procedures en protocollen invulling geven via hun gedrag, beslissingen, en communicatie richting anderen. Daarbij vinden de respondenten het vooral

<sup>127</sup> 3C (leidinggevende).

<sup>128</sup> 1B (melder), 1C (leidinggevende), 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (onderzoeker), 2C (leidinggevende en melder), 3A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).

<sup>129</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 1C (leidinggevende), 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (onderzoeker), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).

belangrijk dat de te nemen stappen “zorgvuldig” en “netjes”<sup>130</sup> worden genomen. Illustratief is casus 2. In deze casus kwam dit onder meer tot uiting in de wijze waarop er, aldus respondent 2C (leidinggevende en melder), “*pas op de plaats*” werd gemaakt om **zorgvuldig** te handelen en verschillende perspectieven “*een goede afweging te maken*”. Ook de betrokken onderzoeker onderstreept dat in deze kwestie “*zoveel mensen zo erg de tijd hebben genomen en zorgvuldig hebben gekeken naar wat er allemaal lag, ook met alle mensen met verstand van zaken*”<sup>131</sup>. Een integriteitsfunctionaris betrokken bij dezelfde kwestie beschouwt “*de zorgvuldigheid, de samenwerking, [en] de verschillende blikken*” eveneens als belangrijk kenmerk in deze casus.<sup>132</sup> Hoewel een dergelijke meervoudige blik in meldprocessen goed procedureel in te richten is, benadrukt de onderzoeker dat in deze casus ook daadwerkelijk “*goed geluisterd is naar de verschillende partijen met verstand van zaken*” zoals de onderzoeker en de juridische afdeling. “*Het is belangrijk dat iedereen er met open vizier inging*”<sup>133</sup>.

Als een concrete manifestatie van zorgvuldigheid noemen verschillende respondenten, vooral melders en leidinggevendenden, ook **hoor en wederhoor** als kenmerk van een succesvol intern meldproces.<sup>134</sup> Een leidinggevende: “[...] *je zult van alle kanten uit moeten zoeken wat de oorsprong is van de melding en hoe zoiets is ontstaan*”.<sup>135</sup> In de besproken casuïstiek blijkt vervolgens dat het dan vooral gaat om hoe alle betrokkenen -melders maar ook beklagde- zich ook echt “*gehoord*” voelen en de ruimte krijgen om “*diens hele verhaal te doen*”<sup>136</sup>, om recht te doen aan de melder maar ook aan het feit dat de impact voor de (vermoedelijke) schender veelal groot is.<sup>137</sup> Het gaat er met andere woorden niet alleen om dát verschillende betrokkenen gehoord worden; juist ook “*de manier waarop je wordt gehoord*” doet ertoe.<sup>138</sup>

Doorgaans worden zorgvuldigheid en snelheid gezien als kenmerken die met elkaar op gespannen voet kunnen staan. In alle vier de casussen benadrukken respondenten echter ook expliciet het **snel en actief handelen** op de melding als een belangrijke factor.<sup>139</sup> De snelheid kwam volgens respondent 4A in diens casus terug bij het doen van de melding, het doorgeven aan de

<sup>130</sup> 1C (leidinggevende), 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (melder), 4C (leidinggevende).

<sup>131</sup> 2B (onderzoeker).

<sup>132</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>133</sup> 2B (onderzoeker).

<sup>134</sup> 1B (melder), 1C (leidinggevende), 3A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende), 4B (melder).

<sup>135</sup> 3C (leidinggevende).

<sup>136</sup> 4B (melder).

<sup>137</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>138</sup> 1B (melder).

<sup>139</sup> 1B (melder), 1C (leidinggevende), 2C (leidinggevende en melder), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).



leidinggevende en in het doorpakken met concrete acties daarna. De doelgerichte aanpak leidde er volgens deze respondent toe dat de oplossing succesvol was. Een melder in een andere casus legt uit dat ook in zijn casus snelheid een belangrijke rol speelde:

*"En die man zat dezelfde avond nog bij mij en mijn vrouw aan de keukentafel. Het viel mij binnen op dat moment dat het echt heel ernstig is, ik had het tot dan toe weggelachen en gedaan of het minder erg was. En dat was ook het eerste wat hij tegen mij zij, ik schrok daarvan, ik dacht van hij zal over twee weken een keer langskomen of we hebben een keer een gesprek, maar het was gewoon echt diezelfde avond, hij liet alles uit zijn handen vallen. Hij zei, zeg maar wanneer ik moet komen en ik ben er. [...] Ik denk dat snelheid onwijs belangrijk is".<sup>140</sup>*

De betrokken integriteitsfunctionaris licht toe dat de afdeling om die reden 24/7 bereikbaar is: juist door het snelle handelen zouden melders zich serieus genomen voelen en kan eventuele angst worden weggenomen door uit te leggen hoe met de melding zal worden omgegaan, waardoor zij zich ook veiliger voelen.<sup>141</sup> Ook andere respondenten benadrukken dat het snel en actief opvolgen van de melding laat zien "dat er dan ook op de melding wordt gereageerd"<sup>142</sup>, "dat er serieus mee wordt omgegaan"<sup>143</sup>, en "dat er dus ook daadwerkelijk actie werd ondernomen op de melding".<sup>144</sup>

In elk van de kenmerken die naar voren komt als indicatie van procedurele rechtvaardigheid - zorgvuldigheid, hoor en wederhoor, snelheid - zien we nadrukkelijk aspecten die hun basis hebben in de procedures, protocollen en inrichting van de meldprocessen zelf. Oftewel, de juridisch-instrumentele basis van het meldproces. Tegelijkertijd zien we ook dat deze juridisch-instrumentele basis vorm krijgt door hoe de betrokkenen daar in concrete gevallen ook echt invulling aan geven: hoe en wanneer integriteitsfunctionarissen, onderzoekers en leidinggevendenden handelen en hoe ze melders, (vermeende) schenders en andere betrokkenen benaderen. Daarmee raken deze aspecten ook aan aspecten van interactionele rechtvaardigheid in het meldproces, die we in de volgende paragrafen verder uitwerken. We bespreken daarbij achtereenvolgens de interpersoonlijke aspecten en de informationele aspecten van de succesvol verlopen meldprocessen.

### 3.3.3 Interpersoonlijke rechtvaardigheid: een luisterend oor

---

<sup>140</sup> 3B (melder).

<sup>141</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>142</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>143</sup> 2C (leidinggevende en melder).

<sup>144</sup> 4B (melder).

Bij interpersoonlijke rechtvaardigheid gaat het erom dat betrokkenen zich waardig en met respect behandeld voelen. Voor verschillende respondenten speelt dit mee in hoe succesvol zij interne meldprocessen beschouwen. Negen respondenten noemen bijvoorbeeld dat in algemene zin het bepalend is voor succesvolle interne meldprocessen dat melders een “*luisterend oor*” vinden<sup>145</sup>, dat ze hun “*verhaal kwijt kunnen*”<sup>146</sup>, het gevoel hebben “*dat er naar je geluisterd wordt*”<sup>147</sup> en zich “*gezien en gehoord*” voelen<sup>148</sup>, waardoor ze ook het idee hebben dat zichzelf en de melding die ze doen serieus worden genomen, respectvol behandeld worden en erkenning krijgen voor hun probleem.<sup>149</sup>

Tegelijkertijd blijken interpersoonlijke rechtvaardigheidsaspecten aanzienlijk meer een rol te hebben gehad in de twee bestudeerde casussen waar (ook) sociale integriteitsschendingen (ongewenst gedrag en angstcultuur) speelden dan in de twee casussen waar uitsluitend zakelijke integriteitsschendingen waren gemeld. Het lijkt erop dat vooral wanneer wordt gesproken over meldingen die de melder persoonlijk raakten, respondenten uitgebreider stilstaan bij wat het meldproces met de melder zelf heeft gedaan en hoe dat het verloop van het meldproces vormde. Zo stelt één van de melders:

*“Een persoon die op dat moment beschadigd is, en dat was ik toen, ik was echt een wrak, ik wilde het bespreekbaar maken. [...] het feit dat ik dat toen bespreekbaar heb gemaakt was zo’n opluchting”.*<sup>150</sup>

In paragraaf 3.4 gaan we nader in op hoe de betrokken leidinggevenden, onderzoekers en integriteitsfunctionarissen een gevoel van interpersoonlijke rechtvaardigheid bij de melders teweeg wisten te brengen.

### **3.3.4 Informatieele rechtvaardigheid: doorlopend en tijdig informeren**

Waar interpersoonlijke rechtvaardigheid vooral zichtbaar is in de meldprocessen van de twee sociale integriteitsschendingen, zien we juist bij alle vier de casussen dat de *informatieele* rechtvaardigheid een belangrijke rol heeft in het succesvolle verloop ervan. Zonder uitzondering gaven alle respondenten aan dat goede informatieverstrekking van belang is voor succesvolle meldprocessen.

<sup>145</sup> 3C (leidinggevende).

<sup>146</sup> 1C (leidinggevende), 2B (onderzoeker).

<sup>147</sup> 1A (onderzoeker).

<sup>148</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>149</sup> 1A (onderzoeker), 2A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).

<sup>150</sup> 3B (melder).

Het gaat dan niet alleen om heldere communicatie richting melders, maar ook richting betrokken leidinggevenden en (vermeende) schenders, en waar nodig ook richting collega's van de afdeling.

Eén van de melders in kwestie geeft aan dat het op de hoogte gesteld worden van welke stappen er werden gezet erg belangrijk was, omdat het maakte dat deze zich ook "*serieus genomen*" voelde en "*dan wordt erkend wat je overkomen is*". Bovendien werd er ook vanuit de hoogste (regionale) leiding gecommuniceerd over de kwestie. Dat was volgens de respondent belangrijk bij zaken als deze, waar het personeel in het geding is. Het belang en de ernst werd daardoor benadrukt, aldus de respondent. Informatieel rechtvaardigheid -en in het bijzonder de wijze waarop dat invulling krijgt in het contact met de melder en de betrokkenheid van verantwoordelijke autoriteiten- lijkt daarmee ook bij te dragen aan de interpersoonlijke rechtvaardigheid die de melder ervaarde.

Verder vinden de respondenten het belangrijk de verschillende betrokkenen -binnen de grenzen van de privacy van de vermeende schender- te informeren over de uiteindelijke afronding van het meldproces. Het is belangrijk dat de melder het gevoel heeft dat er iets met diens melding is gedaan en wordt geïnformeerd worden over de uitkomst voor zover dat mogelijk is, aldus een onderzoeker.<sup>151</sup> En ook melders zelf waarderen dit nadrukkelijk: "*Ja dat vind ik wel netjes om dat te doen. Je bent toch betrokken bij zo'n proces, en verder hoeft er niets gezegd te worden over de ins en outs, maar het is wel netjes om te laten weten hoe dat proces afgerond is*".<sup>152</sup> Ook respondent 1C geeft aan op de hoogte gesteld te willen worden over de conclusie van het onderzoek, of het inderdaad een integriteitsschending betrof, maar dan niet te hoeven weten wat voor straf iemand krijgt: "*Als leidinggevende moet je wel het vertrouwen hebben dat het netjes wordt afgehandeld*". Informatieel rechtvaardigheid hangt zodoende nauw samen met de procedurele rechtvaardigheid men ervaart.

Tot slot lijkt voor de ervaren informatieel rechtvaardigheid ook de **timing en tijdigheid** van het informeren van betrokkenen van belang.<sup>153</sup> Eerder constateerden we dat het snel handelen na een melding meeweegt in de procedurele rechtvaardigheid die betrokkenen ervaren. In lijn daarmee geven met name de betrokken onderzoekers en integriteitsfunctionarissen aan dat het voor de informatieel rechtvaardigheid die zij ervaren van belang is dat ook snel wordt teruggekoppeld aan de betrokkenen hoe de melding wordt opgepakt: "*zij willen niet achteraf horen wat er gebeurd is, dat*

---

<sup>151</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>152</sup> 1B (melder).

<sup>153</sup> 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (onderzoeker), 2C (leidinggevende en melder), 4A (integriteitsfunctionaris).

is een doodszonde".<sup>154</sup>

## 3.4 BETROUWBAARHEID ALS BASIS VOOR RECHTVAARDIGHEID

In de vorige paragraaf is uitgebreid ingegaan op hoe interne meldprocessen vooral lijken te worden beoordeeld op mate waarin tegemoetgekomen wordt aan verschillende vormen van rechtvaardigheid en daarmee de mate waarin het impliciete psychologisch contract waarop arbeidsrelaties zijn gebaseerd, wordt nageleefd en bekrachtigd. De analyses suggereren dat de mate waarin betrokkenen die rechtvaardigheid ervaren, nauw samenhangt met de betrouwbaarheid van de actoren die bij het meldproces betrokken zijn. Met name in de twee casussen waar sociale integriteitsschendingen speelden, komt het belang van betrouwbaarheid van leidinggevendend duidelijk naar voren<sup>155</sup>, terwijl in alle vier de casussen vooral de betrouwbaarheid van onderzoekers en integriteitsfunctionarissen een rol lijkt te hebben gespeeld.<sup>156</sup> De betrouwbaarheid van melders en schenders kwam enkel desgevraagd of zijdelings aan bod en lijkt daarmee een minder bepalende of in elk geval voor de respondenten een minder zichtbare rol te hebben gespeeld in het verloop van de vier meldprocessen. Meer inhoudelijk valt op dat de (i) bekwaamheid, (ii) goedwillendheid, (iii) identificatie met de betrokkenen en (iv) transparantie inderdaad indicatief lijken te zijn voor de betrouwbaarheid van de verschillende actoren. Een vijfde dimensie van betrouwbaarheid -integriteit- zien we verhoudingsgewijs minder terugkomen. Hieronder gaan we op elk van de verschillende dimensies in, en illustreren we hoe betrouwbaarheid concreet ingevuld werd en bijdroeg aan succesvolle, als rechtvaardig ervaren intern meldprocessen.

### 3.4.1 Bekwaamheid: deskundig, objectief, en voortvarend

Volgens verschillende respondenten is de bekwaamheid van onderzoekers en integriteitsfunctionarissen iets dat nadrukkelijk bijdroeg aan het goede verloop van het interne meldproces. Opvallend is daarbij wel dat met name leidinggevendend en de onderzoekers en integriteitsfunctionarissen zelf de bekwaamheid benadrukken; in de gesprekken met melders zelf komt deskundigheid veel minder naar voren. *"Het helpt als je weet wie de melding gaat oppakken en*

<sup>154</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>155</sup> 2C (leidinggevendend en melder), 3B (melder), 3C (leidinggevendend), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder), 4C (leidinggevendend).

<sup>156</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 1C (leidinggevendend), 2B (onderzoeker), 2C (leidinggevendend en melder), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 4B (melder).

*dat je vertrouwt in diens deskundigheid. [...] "anders ga je het [de melding] niet doen", zo stelt een leidinggevende.<sup>157</sup> Die deskundigheid kwam volgens de betreffende respondenten onder meer tot uiting in het goed **luisteren** en **doorvragen**.<sup>158</sup> Ook de getoonde **onpartijdigheid, objectiviteit en onafhankelijkheid**<sup>159</sup>, door te laten zien dat "*niemand schuldig is tot het bewezen is*"<sup>160</sup>, wordt gezien als bevestiging van de bekwaamheid van betrokkenen. Een integriteitsfunctionaris probeert dat verder in te vullen door "*waardenvrij*" te opereren: "*op basis van ervaring en intuïtie voel je vaak of de melding wel of niet klopt [...maar] je moet je gevoel kunnen onderbouwen met feiten*" en "*geen dingen beloven die je niet kunt waarmaken*".<sup>161</sup>*

Ook het goede **gevoel voor tempo en timing** dat de onderzoekers en integriteitsfunctionarissen in de casussen lieten zien, bleek belangrijk: door met "*haastige spoed*"<sup>162</sup> en op de juiste momenten te handelen, wekken ze vertrouwen in de aanpak en kunnen betere inzichten worden verkregen in wat er is gebeurd<sup>163</sup>. Een integriteitsfunctionaris: "*Wat met name goed ging was de voortvarendheid, waardoor het voor iedereen duidelijk was dat het serieus genomen werd*".<sup>164</sup> Snel acteren wordt ook door één melder genoemd als teken van professionaliteit van de integriteitsfunctionaris genoemd<sup>165</sup>, terwijl een leidinggevende benadrukt dat "*een gebrek aan snelheid ten koste gaat van daadkracht en vertrouwen in de aanpak [...] mensen willen verandering zien [...en] omdat de nood zo hoog is, zijn mensen ongeduldig*".<sup>166</sup> Snelheid lijkt aldus vertrouwen in de bekwaamheid van actoren te wekken, en daarmee indirect ook bij te dragen aan de procedurele rechtvaardigheid die men ervaart.

Overigens zien we hier dat niet alleen bekwaamheid in verbale communicatie maar ook **bekwaamheid in non-verbale communicatie** een rol kan spelen. Enerzijds gaat het dan om hoe onderzoekers en integriteitsfunctionarissen zélf non-verbaal communiceren. Zo schetst een melder:

*"...bij de [integriteitsfunctionaris] ging het boek gewoon open voor mijn gevoel. De manier hoe mij aankeek [...] En vanaf het eerste moment dat ik die man zag had ik het gevoel dat*

<sup>157</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>158</sup> 1B (melder), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>159</sup> 1C (leidinggevende), 3A (integriteitsfunctionaris), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>160</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>161</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>162</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>163</sup> 1C (leidinggevende), 3A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris), 4C (leidinggevende).

<sup>164</sup> 1A (onderzoeker).

<sup>165</sup> 3B (melder).

<sup>166</sup> 4C (leidinggevende).

*hij ook voor verandering zou kunnen zorgen [...] Ja, ik denk het complete plaatje. Ik denk inderdaad zijn voorkomen, het is een hele rustige man".<sup>167</sup>*

Maar anderzijds gaat het er ook om hoe alert zij op hun beurt zijn op de non-verbale communicatie van andere betrokkenen zoals de vermeende schender. Zo bleek in één casus dat door alert te zijn op deze non-verbale communicatie juist cruciale informatie kan worden gekregen over de achtergrond van de schending en wat er uiteindelijk nodig is om tot een passende opvolging van de melding te komen.<sup>168</sup>

Tot slot noemen drie respondenten<sup>169</sup> nog dat van **leidinggevend en integriteitsfunctionarissen** vooral bekwaamheid in de zin van **moreel bewustzijn** en adequaat handelen op signalen mag worden verwacht. Deze verwachting blijkt echter vooral uit de negatieve voorbeelden die deze respondenten noemen van eerdere signalen die niet goed ingeschat of opgemerkt waren en waar de melder of juist zichzelf achteraf teleurgesteld over waren.

### 3.4.2 Goedwillendheid: het beste voor hebben

Waar voor melders de bekwaamheid van onderzoekers en integriteitsfunctionarissen minder expliciet van belang lijkt te zijn geweest voor het gevoel van vertrouwen, speelt voor drie van hen de goedwillendheid juist wel een prominente rol in het verloop van het meldproces.<sup>170</sup> Zo verwijst een melder naar *"het feit ook dat bij hem [de integriteitsfunctionaris] centraal stond dat de melder altijd beschermd wordt"* en naar een leidinggevende die aangaf dat *"als ik hulp nodig had, in welke vorm dan ook, ik aan de bel moest trekken [...] Ik had fantastische mensen bij me [...] Had ik die mensen niet gehad dan weet ik niet of ik hier nog had gezeten".<sup>171</sup>* En ook leidinggevend, integriteitsfunctionarissen en onderzoekers suggereren dat als betrokkenen het beste met elkaar voor hebben en begaan zijn met wat er verder gebeurt met melders, schenders en het team of de afdeling als geheel, dat het vertrouwen vergroot.<sup>172</sup> Respondent 3A legt bijvoorbeeld uit dat dit echt gaat om het geven van aandacht aan de melder. Dat kan bijvoorbeeld door telefonisch te informeren hoe het met de melder gaat en daar periodiek ruimte voor vrij te maken in de agenda. In een andere casus, waar het om een geval van diefstal ging en vooral de organisatie werd benadeeld, bleek daarentegen juist

<sup>167</sup> 3B (melder).

<sup>168</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>169</sup> 3B (melder), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>170</sup> 2C (leidinggevende en melder), 3B (melder), 4B (melder).

<sup>171</sup> 3B (melder).

<sup>172</sup> 3A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder), 4C (leidinggevende).

de goedwillendheid van de schender een belangrijke factor voor het verdere verloop van het meldproces -met name ook in termen van de uiteindelijke maatregelen.<sup>173</sup> Waar betrouwbaarheid vooral wordt gezocht en gevonden in de goedwillendheid van actoren, lijkt dat dus vooral de interpersoonlijke maar in één geval ook de distributieve rechtvaardigheid ten goede lijkt te zijn gekomen. Opvallend is daarbij wel dat in de sociale integriteitsschendingen die goedwillendheid zich primair op de melders lijkt te richten, terwijl goedwillendheid richting de schender alleen zichtbaar was in een zakelijke integriteitsskwestie.

### 3.4.3 Identificatie: empathie en medemenselijkheid

Hoewel nauw verwant aan goedwillendheid, gaat het er bij identificatie niet zozeer om dat men het beste voor heeft met de ander en in diens belang wil handelen, maar meer om het begrijpen en internaliseren van de belangen en intenties van de ander, waardoor een gedeelde basis van waarden en gedeelde betrokkenheid ontstaat. In de praktijk van interne meldprocessen blijkt dit onderscheid evenwel niet eenvoudig te maken. Zo impliceren zeven respondenten<sup>174</sup>, waaronder alle vier de melders, dat vooral het **empathisch vermogen** van de betrokken onderzoekers, integriteitsfunctionarissen en leidinggevendenden in de meldprocessen indicatief is voor hun betrouwbaarheid. Zo omschrijven twee melders:

*"Hij doet zijn werk goed, luistert goed en stelt je op je gemak, en even een kop koffie halen. En ook tussendoor van als je even wil stoppen dan lopen we even de kamer uit, wat je wil. Meer zo, niet iemand die even alleen maar vragen op je afvuurt, maar die ook tussendoor zegt van ik kan me voorstellen dat dat heel vervelend is als je daar ineens mee te maken krijgt".<sup>175</sup>*

*"Dat was zo'n fijn gesprek en toen ik het verhaal ook deed inhoudelijk, merkte ik dat het [de leidinggevende] zo erg raakte. Ze vertelde ook wat persoonlijks over haarzelf. Ze zei ook dat je misschien denkt dat je paniek hebt gecreëerd, en ik had ook aangegeven dat ik dacht dat er door de melding heel veel heisa was ontstaan".<sup>176</sup>*

---

<sup>173</sup> 2B (onderzoeker).

<sup>174</sup> 1B (melder), 2B (onderzoeker), 2C (leidinggevende en melder), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).

<sup>175</sup> 1B (melder).

<sup>176</sup> 3B (melder).

In lijn hiermee benadrukken twee melders<sup>177</sup>, twee integriteitsfunctionarissen<sup>178</sup> en twee onderzoekers<sup>179</sup> de menselijke, persoonlijke benadering tijdens het meldproces. “[...] *Dat men ook menselijk is daarin, dat er empathie is en niet puntsgewijs zo’n onderzoek doorloopt*”, zegt een melder<sup>180</sup> bijvoorbeeld. Eén van de onderzoekers zegt daarover: *“ze hebben een grote stap gezet om bij ons te komen melden en dat moeten wij ons heel goed realiseren, dat het niet eenvoudig is voor mensen”*.<sup>181</sup> Zo’n persoonlijke benadering is volgens een andere respondent niet alleen voor de melder en (vermeende) schender belangrijk, maar levert bovendien meer informatie op waardoor een betere inschatting van de melding kan worden gemaakt.<sup>182</sup>

Net als bij bekwaamheid zien we bovendien dat empathie **zowel in verbale als non-verbale communicatie** meeweegt. In casus 4 stelt een melder<sup>183</sup> zelfs expliciet dat de leiding tijdens een bijeenkomst zowel verbaal als non-verbaal erkenning toonde. Leidinggevenden benoemden volgens de melder dat wat zij hoorden echt niet kon, dat was voor de respondenten *“een stukje herkenning voor hetgeen je is overkomen”*. De leidinggevenden hadden bovendien hun volledige aandacht voor de melders. De geschokte reactie die de melder zag bij één van de aanwezige leidinggevenden werd daarbij vooral als erkenning opgevat en gaf het gevoel dat de melding werd herkend, terwijl de meer zakelijke reactie van een andere leidinggevende juist irriteerde. Daarnaast benoemde de vertrouwenspersoon wat zij zag dat het melders deed: *“dat was ook belangrijk voor de erkenning en herkenning van het feit dat het niet goed zat”*, aldus de melder. Een betrokken leidinggevende<sup>184</sup> zegt hierover dat hij en diens eigen leidinggevende destijds met verbazing hebben geluisterd naar wat de melders vertelden. Op dat moment realiseerde hij zich dat wat hij eerder zelf niet zo had herkend, weldegelijk aan de hand was. Ook deze leidinggevende benoemt hoe belangrijk het was dat de aanwezige uit de organisatietop liet zien geraakt te zijn. Dat zowel verbaal als non-verbaal empathie werd getoond, gaf met name de melders daarmee een gevoel van interpersoonlijke rechtvaardigheid.

Naast empathisch vermogen merken we tot slot op dat respondenten soms verwijzen naar de bestaande band die zij hebben met de andere betrokkenen bij het meldproces. In twee casussen

<sup>177</sup> 1B (melder), 2C (leidinggevende en melder).

<sup>178</sup> 2A (integriteitsfunctionaris), 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>179</sup> 1A (onderzoeker), 2B (onderzoeker).

<sup>180</sup> 1B (melder).

<sup>181</sup> 1A (onderzoeker).

<sup>182</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>183</sup> 4B (melder).

<sup>184</sup> 4C (leidinggevende).



gaat het dan om de goede band die de melders hadden met de leidinggevende of een directe collega, waardoor er al een gevoel van vertrouwen was in de aanloop naar de melding.<sup>185</sup> In twee andere casussen gaat het juist ook om de goede collegiale banden met onderzoekers en integriteitsfunctionarissen, die uit eerdere samenwerkingen op het werk zijn ontstaan en een gevoel van vertrouwdheid geven<sup>186</sup>. Dat vertrouwen doorgaans vergroot wordt door frequenter, eerder contact blijkt ook uit eerder onderzoek.<sup>187</sup> Een zekere bias in de selectie van de casuïstiek van het huidige onderzoek valt evenwel niet uit te sluiten, en één respondent aangeeft ook geen moeite te hebben om diens verhaal bij een onbekende vertrouwenspersoon te doen. Het lijkt er daarmee op dat de bestaande relaties weliswaar geholpen kunnen hebben in een soepel verloop van deze meldprocessen, maar op zichzelf geen doorslaggevende factor zijn geweest.

#### 3.4.4 Transparantie: een voorwaarde voor informationele rechtvaardigheid

Transparantie, tot slot, gaat over het delen van informatie die relevant is voor het vertrouwen van anderen. Zoals een respondent het verwoordt: *“iemand moet een onderzoeker het verhaal gunnen. De melder moet de onderzoeker daarvoor vertrouwen”*.<sup>188</sup> Transparantie speelde in de casussen met name een cruciale rol in het bewerkstelligen van informationele rechtvaardigheid en kreeg vooral vorm in de manier waarop onderzoekers en integriteitsfunctionarissen informatie delen met melders en leidinggevendenden. Zo benadrukken respondenten dat in hun casus meespeelde dat vooral **rustig en uitgebreid de tijd** is genomen om uit te leggen hoe de verdere stappen in het proces na de melding eruitzien en dat er ruimte was voor het stellen van vragen.<sup>189</sup> Een melder:

*“Je heel erg op je gemak stellen, rustig door het hele proces gaan, uitleggen hoe hoor en wederhoor in elkaar zit, wat het proces is nadat het onderzoek is afgerond [...] Hij legt heel rustig uit hoe het onderzoek in elkaar zit, daar heeft hij helemaal uitleg over gegeven en uiteindelijk zijn wij gaan zitten omdat hij een heleboel vragen had waar hij een rapport van moest maken. Ik vond dat een prettig gesprek”*.<sup>190</sup>

Door de stappen op een heldere en transparantie manier door te lopen, worden niet alleen de juiste verwachtingen van het meldproces gecreëerd, maar kan ook de balans tussen objectiviteit en

<sup>185</sup> 1B (melder), 3B (melder).

<sup>186</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 1C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder).

<sup>187</sup> Vergelijk o.a. Boer e.a., 2020; Klijn e.a., 2010; Salet, 2019; Vermeersch, e.a. 2012; Vos & Jongeneel, 2012.

<sup>188</sup> 1A (onderzoeker).

<sup>189</sup> 1B (melder).

<sup>190</sup> 1B (melder).

empathie goed worden bewaakt, aldus een integriteitsfunctionaris:

*"In dat proces ben je als integriteitsfunctionaris/-onderzoeker onpartijdig, dat gevoel moet ook bij melders ontstaan [...] je [kunt] tot op zeker hoogte [...] meeleven, maar het afnemen van de verklaring dient voor het verzamelen van de feiten. Aangezien ik dat van tevoren duidelijk uitleg, wordt dit ook goed ontvangen".<sup>191</sup>*

Bij strafrechtelijke kwesties en omwille van de privacy kan bij meldingen vaak geen of beperkt inhoudelijke informatie worden gegeven. Informatie over met wie er wordt gesproken, wat er is gezegd of wat er uiteindelijk wordt besloten over eventuele (disciplinaire) maatregelen wordt daarom meestal niet gedeeld. Transparantie is weliswaar van belang "om vertrouwen te winnen dat er echt wat gebeurt met meldingen"<sup>192</sup>, maar vertrouwelijkheid is dat evengoed. En juist het **respecteren van die vertrouwelijkheid** en dus de grenzen aan transparantie -door onderzoekers maar ook door leidinggevendenden- kan bijdragen aan hoe betrouwbaar men de actoren en hoe eerlijk men het meldproces ervaart.<sup>193</sup> Maar dan moet wel ook duidelijk worden gemaakt waarom bepaalde informatie niet gedeeld kan worden en waarom het proces op een bepaalde manier is ingericht<sup>194</sup>:

*"[...] hij heeft niet gemeld hoe dat gesprek is gegaan met degene die de schending had begaan. Dat hoort ook niet, hij hoort gewoon de mensen en je krijgt alleen jouw stukje van het verslag te lezen. Dat vind ik ook logisch en hij doet verder ook geen uitspraken over, dat zou ook niet netjes zijn. Hij kan je alleen maar informeren over het traject, niet over de inhoud, want dat hoort niet".<sup>195</sup>*

*"[...] één van de succesfactoren is geweest dat melders gelijk van het begin serieus genomen werden en zich gehoord voelden. Je ziet soms ook dat leidinggevendenden eerst in de verdediging schieten of de identiteit van de melder willen achterhalen, maar dat is in deze casus niet gebeurd".<sup>196</sup>*

<sup>191</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>192</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>193</sup> 1B (melder), 1C (leidinggevende), 3A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>194</sup> 1A (onderzoeker), 2A (integriteitsfunctionaris), 2B (onderzoeker).

<sup>195</sup> 1B (melder).

<sup>196</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

*“Als melder wil je op de hoogte gehouden worden van het proces. Als dat niet mogelijk is moet je zowel melders als leidinggevende op de hoogte stellen van wat er wel en niet mogelijk is, bijvoorbeeld uit privacyoverwegingen. Door uit te leggen waarom bepaalde zaken niet gedeeld kunnen, kan een negatieve houding bij melders worden voorkomen. Dat had in dit geval nog iets beter gekund, zoals de redenen achter het proces”.*<sup>197</sup>

Vanwege privacy en vertrouwelijkheid kan in meldprocessen niet alles worden gedeeld. Tegelijkertijd lijkt het feit dat betrokkenen **doorlopend geïnformeerd** werden over de *voortgang* van het meldproces voor tenminste drie van de casussen direct te hebben bijgedragen aan het vertrouwen in wat de onderzoekers en integriteitsfunctionarissen deden. Dat vergrootte vervolgens de informationele rechtvaardigheid die men ervaarde. Een leidinggevende geeft bijvoorbeeld aan dat transparante informatie over de voortgang belangrijk was *“om te weten dat het niet in de vergetelheid raakt, dat er voortgang in zit, omdat ik het ook wil afhechten naar de [andere] melder”*.<sup>198</sup> Een integriteitsfunctionaris: *“Er is constant contact geweest, waardoor je laat zien dat het [onderzoek] niet stilligt”*.<sup>199</sup> Ook in een andere casus is er volgens de integriteitsfunctionaris op eigen initiatief, op *“natuurlijke momenten in het proces”* en in afstemming met andere integriteitsfunctionarissen *“continu geïnformeerd [...] hoe betrokkenen zich voelden, [en over] stappen die hadden plaatsgevonden en verder werden genomen, zoals vragen hoe iemand een sessie hadden ervaren”*. Hier werden betrokkenen echter ook nog explicieter betrokken bij het proces: zo werd bijvoorbeeld aangegeven welke stappen zouden volgen en gevraagd hoe zij [de medewerkers van de afdeling] naar die volgende stappen keken of daar aanbevelingen voor hadden.<sup>200</sup> Dat lijkt met name gezien de aard van de melding -die onder meer betrekking had op een ontstane angstcultuur- van belang: *“het onderliggende probleem [was] namelijk niet opgelost door de schender te ontslaan”*.<sup>201</sup>

Opvallend is dat in elk van de vier casussen men ook expliciet refereert aan de **onderlinge afstemming** tussen integriteitsfunctionarissen, onderzoekers en leidinggevenden over de communicatie richting melders en andere betrokkenen. In één casus is daartoe zowel aan het begin als einde van het meldproces verschillende betrokkenen uit de organisatie -van onderzoekers en juristen tot leidinggevenden, personeelszaken en bedrijfsarts- bijeen om nadrukkelijk te bespreken

---

<sup>197</sup> 4B (melder).

<sup>198</sup> 2C (leidinggevende en melder).

<sup>199</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>200</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>201</sup> 4C (leidinggevende).

wie op welke wijze geïnformeerd moeten worden en welke nazorg er eventueel nodig is.<sup>202</sup> In andere casussen spreken betrokkenen over hoe de integriteitsafdeling het proces *“hand in hand”* heeft bewandeld met de leidinggevende<sup>203</sup>. Of hoe juist een goede afstemming met de leidinggevende aanvankelijk ontbrak en hoe dat juist liet zien hoe belangrijk het is dat beslissingsbevoegden goed en tijdig worden meegenomen<sup>204</sup>. Zoals een andere respondent toelicht:

*“Degenen die de besluiten nemen moeten heel goed weten wat de afwegingen zijn en waar het advies van de juristen op is gebaseerd. Soms waren er meerdere stappen gezet of was het scenario veranderd, waardoor er tijd nodig was om die buitenstaanders daarin mee te nemen [...]. Op het moment dat ze anderen moesten informeren over de zaak [...] moesten zij ook echt schakelen om aan te kunnen haken bij het team. [...] Het is een les om ervoor te zorgen dat je in zo'n ‘bubbel’ de hele tijd heel goed zorgt dat de buitenwereld aanhaakt. Dat is zo belangrijk omdat we in die bubbel niet de besluiten nemen”.*<sup>205</sup>

Ook in een andere casus valt op dat de beperkte transparantie richting een leidinggevende het verloop van het meldproces aanvankelijk hinderde: onder meer doordat de leidinggevende door de integriteitsafdeling niet van de aard en omvang van de meldingen op de hoogte kon worden gesteld, bleek het voor de leidinggevende lastig een inschatting te maken van de ernst van de melding en de signalen goed te herkennen. Pas nadat de leidinggevende uit eerste hand van de melders meer hoorde wat zich had afgespeeld, veranderde hij van inzicht. Hoewel in beide casussen uiteindelijk wel informatie is gedeeld, lijken de cases te illustreren dat het ook al in een vroeg stadium belangrijk kan zijn voor integriteitsfunctionarissen en onderzoekers om relevante informatie met leidinggevendenden te delen om ook de leidinggevendenden op betrouwbare wijze te kunnen laten opereren en daarmee het verdere verloop van het meldproces te bevorderen. Omgekeerd is het ook van belang dat de betrokken leidinggevendenden juist nadrukkelijk de vervolgstappen overleggen met de integriteitsfunctionarissen<sup>206</sup>, dat ze echt samen optrekken en ook onderling afstemmen.<sup>207</sup> Een integriteitsfunctionaris wijst er daarbij op dat juist de verantwoordelijk leidinggevende een centrale spilfunctie zal moeten vervullen:

---

<sup>202</sup> 1A (onderzoeker).

<sup>203</sup> 3C (leidinggevende).

<sup>204</sup> 2B (onderzoeker).

<sup>205</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>206</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>207</sup> 4C (leidinggevende).

*“Het is belangrijk dat er regie is, ‘dat alle lijntjes bij één persoon bij elkaar komen’. Dat werkt niet als dat iemand is van de integriteitsafdeling omdat je naast het onderzoeksproces ook een juridisch proces en een werkgeversproces hebt”<sup>208</sup>*

Om bij betrokkenen een gevoel van informationele rechtvaardigheid te kunnen bewerkstelligen, is transparantie *an sich* dus niet voldoende: juist ook respect voor de vertrouwelijkheid van bepaalde informatie én een heldere afstemming tussen betrokkenen zodat de informatie ook helder en consistent is, lijken een belangrijke bijdrage te leveren aan het uiteindelijke verloop van meldprocessen. Een nauwe en actieve betrokkenheid van de verantwoordelijk leidinggevenden, waar de verschillende processen bij elkaar komen, lijkt daarbij essentieel.

### **3.4.5 Integriteit: een bevestiging van normen**

Integriteit, hier opgevat als de mate waarin iemand gelooft dat de te vertrouwen persoon handelt naar een voor hem of haar acceptabele set morele waarden en normen, komt in geen van de casussen heel nadrukkelijk of uitgebreid naar voren als een centrale factor in het meldproces. Dit kan enerzijds duiden op een relatief grotere rol van eerdergenoemde aspecten als bekwaamheid, goedwillendheid, identificatie en transparantie. Een andere verklaring kan zijn dat juist omdat het bij meldprocessen nadrukkelijk gaat om integriteitskwesies en de betrouwbaarheid van de personen in hun rol, de integriteit van de betrokken leidinggevende, onderzoekers en integriteitsfunctionarissen impliciet als vanzelfsprekend wordt beschouwd en daarmee minder opvalt en benoemd wordt. Meer indirect wordt ook alleen naar de integriteit van de leidinggevende verwezen, en dan met name in de beide casussen waar sociale integriteitskwesies speelden. Beide melders in deze casussen<sup>209</sup> benadrukken dat het belangrijk was dat leidinggevenden expliciteerden dat het inderdaad om onacceptabel gedrag ging dat in de organisatie niet werd geaccepteerd. Daarmee bekrachtigden zij in wezen het morele oordeel van de melders, die daarmee erkenning en dus interpersoonlijke rechtvaardigheid ervaarden. Twee leidinggevenden<sup>210</sup> zeggen zelf ook dat hun betrouwbaarheid juist ook bij integriteitskwesies staat of valt met wat zij daadwerkelijk aan voorbeeldgedrag laten zien:

*“Het gaat erover of je waarmaakt wat je belooft, dat je een voorbeeld bent [...] Zeker in de eerste fase waarin het kwetsbaar is, had ik geen enkele keer een belofte kunnen breken.*

---

<sup>208</sup> 2A (integriteitsfunctionaris).

<sup>209</sup> 3B (melder), 4B (melder).

<sup>210</sup> 2C (leidinggevende en melder), 4C (leidinggevende).

*Dan had er geen verandering meer tot stand kunnen komen, niemand had dat meer zijn of haar verhaal gedaan".<sup>211</sup>*

Integriteit wordt tot slot ook juist van melders verwacht. Het gaat er dan allereerst om dat verwacht mag worden dat duidelijke overtredingen van morele regels en normen sowieso direct worden gemeld.<sup>212</sup> Zoals een melder toelicht: "[...] je kunt collega's er ook een keertje op aanspreken van dat moet je niet meer doen, afhankelijk van wat hij dan doet. Maar dat kon in dit geval niet. [...] Ik denk dat er genoeg grijs gebied is, waarin je nog dingen kunt voorkomen of mensen kunt waarschuwen dat je zoiets niet doet. Maar dat kon in deze situatie niet, want de feiten liggen er gewoon".<sup>213</sup> In casus 4 werd verder benadrukt dat van melders mag worden verwacht dat ook zij vertrouwelijk met informatie omgaan<sup>214</sup> en dat ze meewerken aan het vervolg van de melding.<sup>215</sup>

### 3.5 VEILIGHEID ALS RANDVOORWAARDE

In het analytisch kader gaven we aan te verwachten dat naast de eerdergenoemde factoren, ook sociale en psychologische veiligheid bijdragen aan een succesvol meldproces. We veronderstelden dat sociale en psychologische veiligheid in het bijzonder in de beginfase van meldproces een rol spelen, waarin de melder vaak meer en meer direct betrokken is. Wanneer de melder het gevoel heeft een melding te kunnen maken zonder daar interpersoonlijke risico's voor te lopen, zal dat vermoedelijk niet alleen het doen van de melding bevorderen maar ook ervaring van het proces dat daarop volgt, beïnvloeden.

In lijn met deze verwachting, blijkt uit de interviews dat sociale en psychologische veiligheid een randvoorwaarde zijn voor een succesvol meldproces. In elf van de twaalf interviews<sup>216</sup> is veiligheid ter sprake gekomen als zijnde belangrijk voor een succesvol meldproces, al dan niet in meer of mindere mate. Hoewel de nadruk op verschillende fases van het meldproces ligt, lijken vooral de beginfase van het meldproces en de aanloop naar de melding zelf bepalend te zijn. Zo wordt er

---

<sup>211</sup> 4C (leidinggevende).

<sup>212</sup> 1B (melder), 1C (leidinggevende).

<sup>213</sup> 1B (melder).

<sup>214</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>215</sup> 4C (leidinggevende).

<sup>216</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 1C (leidinggevende), 2A (integriteitsfunctionaris), 2C (leidinggevende en melder), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder), 4C (leidinggevende)

bijvoorbeeld gesproken van het belang van “een veilig meldklimaat”<sup>217</sup> en “een veilige meldcultuur”.<sup>218</sup> Hierbij is af te leiden dat in het bijzonder voor de fases ‘adviesing en informatie’ en ‘het maken van de melding’ het belang van psychologische en sociale veiligheid wordt benadrukt in zeven van de interviews<sup>219</sup>. De bijkomende veronderstelling van respondenten is dat wanneer er sprake is van een veilig meldklimaat, er niet alleen sneller melding zou worden gemaakt maar ook het proces na de melding soepeler verloopt omdat dat het delen van informatie bevordert. Zo blijkt uit één van de interviews:

*“Hij [integriteitsfunctionaris] zei: ‘je bent beschermd, vanaf nu ben je beschermd. En heb je enig moment het idee dat je niet beschermd bent, bel dan of trek dan aan de bel’. En toen heb ik alles opengegooid, het vertrouwen was er gewoon”.*<sup>220</sup>

Het tegenovergestelde komt ook terug uit de interviews. Wanneer er geen gevoel is van sociale veiligheid, zal er ook minder snel over gegaan worden tot het maken van de melding. Zo schetst een integriteitsfunctionaris: *“Meerdere [betrokkenen] gaven na de sessies ook aan dat ze het gemelde gedrag herkenden, maar niet durfden op te staan tegen de twee leidinggevenden over wie melding was gedaan”.*<sup>221</sup>

Opvallend is dat, hoewel veiligheid bij alle casussen aan bod komt, het belang van sociale veiligheid sterker en meer uitgebreid wordt benadrukt in de sociale integriteitscasussen (casus 3 en 4). Kenmerkend voor deze casussen is dat de vermeende schending de melder in meerdere mate persoonlijk raakt dan in het geval van de zakelijke integriteitsschendingen (casus 1 en 2). Dit lijkt te impliceren dat wanneer de melder meer persoonlijk is getroffen door de schending waar men overweegt een melding van te maken, het meer van belang is dat de melder de interpersoonlijke risico's als laag schat.

Tegen deze achtergrond valt ook goed te begrijpen waarom eerdergenoemde aspecten als goedwillendheid, empathie (identificatie) en bevestiging van integriteitsnormen bij uitstek relevant leken te zijn bij de sociale integriteitsschendingen: juist deze aspecten van betrouwbaarheid

---

<sup>217</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>218</sup> 3C (leidinggevende).

<sup>219</sup> 1A (onderzoeker), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 3C (leidinggevende), 4A (integriteitsfunctionaris), 4B (melder), 4C (leidinggevende).

<sup>220</sup> 3B (melder).

<sup>221</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

communiceren naar verwachting ook de mate waarin de melders daadwerkelijk sociaal veilig zijn en zij dus niet worden benadeeld of schade zullen ondervinden van de melding. Op de vraag hoe je als leidinggevende een sociaal en psychologisch veilige omgeving creëert, wordt in vijf<sup>222</sup> van de interviews inderdaad de **betrouwbaarheid van een leidinggevende, integriteitsfunctionaris of onderzoeker** genoemd. In het bijzonder lichten vier respondenten<sup>223</sup> daarbij aspecten van identificatie en dan met name empathie uit: "*...het creëren van veiligheid [is] heel moeilijk [...], maar wel mogelijk, door een combinatie van objectiviteit en empathie*".<sup>224</sup> Ook goedwillendheid en transparantie komen, als respondenten stellen dat het voor het gevoel van veiligheid belangrijk is de betrokkenen op hun gemak te stellen<sup>225</sup> en bescherming en ondersteuning te bieden<sup>226</sup>, maar ook expliciet te communiceren en garanties te geven dat de melders niet benadeeld zullen worden.<sup>227</sup> Betrouwbaarheid lijkt dus niet alleen direct meer ook indirect via sociale veiligheid bij te dragen aan de ervaren (distributieve en interpersoonlijke) rechtvaardigheid van het meldproces.

Uit de interviews komen naast de betrouwbaarheid van leidinggevendenden, integriteitsfunctionaris en onderzoekers nog drie andere factoren naar boven die bijdragen aan het gevoel van sociale en psychologische veiligheid. Zo wordt allereerst de **aanmoediging en steun van collega's** genoemd als oorzaak voor een gevoel van veiligheid (casus 3). Een voorbeeld hiervan is dat collega's van een respondent kenbaar maakte dat zij zelf de melding zouden doen als dat de respondent zou besluiten dat niet te doen<sup>228</sup>. Dit toont aan dat de collega's achter de melder staan en diens beslissing een melding te maken, wat het gevoel wegneemt dat er interpersoonlijke risico's zijn bij het maken van een melding.

Daarnaast komt naar voren dat **de aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde personen** tijdens een bijeenkomst of gesprek kan bijdragen aan het gevoel van veiligheid. Zo wordt de aanwezigheid van de vermeende schender(s) aangehaald als remmende factor voor het gevoel van veiligheid. Zo blijkt uit een van de interviews dat de vermeende schenders er in één van de georganiseerde sessies bij waren. De respondent merkte dat aanwezigen zich daardoor ernstig geremd voelden.<sup>229</sup> Aanvullend wordt ook de mogelijkheid voor de melder om zelf te beslissen wie al dan niet bij een

<sup>222</sup> 1A (onderzoeker), 3A (integriteitsfunctionaris), 3B (melder), 4A (integriteitsfunctionaris), 4C (leidinggevende).

<sup>223</sup> 1A (onderzoeker), 3A (integriteitsfunctionaris), 4A (integriteitsfunctionaris), 4C (leidinggevende).

<sup>224</sup> 3A (integriteitsfunctionaris), zie ook 3B (melder).

<sup>225</sup> 1A (onderzoeker).

<sup>226</sup> 3B (melder).

<sup>227</sup> 3B (melder), 4C (leidinggevende).

<sup>228</sup> 3B (melder).

<sup>229</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).



gesprek aanwezig is, en bij wie de melding wordt gedaan, genoemd als bevorderend voor een gevoel van veiligheid.<sup>230</sup>

Als laatste komt naar voren dat **het (al dan) niet verantwoordelijk zijn voor de maatregel** bijdraagt aan het creëren van een gevoel van veiligheid. Zo blijkt uit de interviews dat wanneer onderzoekers<sup>231</sup> of leidinggevendenden<sup>232</sup> zelf geen verantwoordelijkheid dragen over het besluit tot eventuele maatregelen tegen de vermeende schender, dit hun objectiviteit en vertrouwelijkheid onderstreept, wat vervolgens weer bijdraagt aan een gevoel van veiligheid.

## 3.6 LEREN VAN MELDINGEN: BEKRACHTIGING OF DOORONTWIKKELING VAN NORMEN?

Hoewel we in Hoofdstuk 2 de verwachting uitspraken dat succesvolle interne meldprocessen zich kenmerken doordat er ook geleerd wordt van interne meldingen, valt op dat in geen van de casussen het leren een heel prominente rol lijkt in te nemen. Leren kwam weliswaar in alle interviews aan bod, maar er lijkt een interessant verschil te zien in het belang van leren tussen de sociale en zakelijke integriteitsschendingen. In casus 1 en 2 wordt op de vraag wat er geleerd is van het meldproces aangegeven dat het proces een bevestiging is van hoe er met integriteit wordt omgegaan in de organisatie en hoe een meldprocedure behoort te verlopen.<sup>233</sup> Daarmee is eerder sprake van bekrachtiging van het psychologisch contract dan van nieuwe inzichten of heroverweging van de normen die daaraan ten grondslag liggen.

In de andere twee casussen kwam lerend vermogen uitgebreider aan bod, maar betrof het met name **single loop** leren<sup>234</sup>. Van *single loop* leren is sprake wanneer gedrag, beleid en strategie aangepast worden als gevolg van het meldproces. Voorbeelden hiervan zijn het aanpassen van wijze van communicatie<sup>235</sup>, de procedure van het doen van integriteitsmeldingen<sup>236</sup>, en het afwijken van sommige richtlijnen als bijzondere situaties daarom vragen.<sup>237</sup> Uit de interviews komt naar voren

---

<sup>230</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>231</sup> 3A (integriteitsfunctionaris).

<sup>232</sup> 2C (leidinggevende en melder).

<sup>233</sup> 1A (onderzoeker), 1B (melder), 2C (leidinggevende en melder).

<sup>234</sup> 1A (onderzoeker), 1C (leidinggevende), 2B (onderzoeker), 4A (integriteitsfunctionaris), 4C (leidinggevende).

<sup>235</sup> 1A (onderzoeker), 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>236</sup> 1C (leidinggevende).

<sup>237</sup> 2B (onderzoeker).

dat *single loop* leren niet alleen hoeft te betekenen dat er direct een verandering plaatsvindt: sommige veranderingen moeten ook op lange termijn ingebed worden en kunnen op langere termijn mogelijk ook onderliggende normen beïnvloeden waardoor ook **double loop leren** plaatsvindt. Een voorbeeld hiervan komt terug in casus 4<sup>238</sup>, waarbij het doel is een aangepaste manier van communiceren en aangepaste prioriteiten (*single loop* leren) op termijn meer geïnternaliseerd te laten worden (*double loop* leren).

*“Het team heeft het belang van personeelszorg ingezien, dat teamleiders kritischer naar elkaar moeten zijn en dat medewerkers ook meer bij elkaar betrokken moeten zijn. [...] Het team blijft er continu mee bezig, het was geen kortetermijnoplossing, de [teamleider] blijft daar ook op sturen.”*<sup>239</sup>

**Double loop** leren komt uiteindelijk het meest expliciet terug in casus 3. Hierbij wordt aangekaart dat onderliggende normen en waarden zijn veranderd naar aanleiding van het meldproces. In het bijzonder gaat het hier om veranderingen ten aanzien van inclusie, en wordt er gesproken van een wijziging in de “*bedrijfscultuur*”<sup>240</sup>. Een indicatie van deze veranderende normen en waarden komt tot uiting in de vanzelfsprekendheid van bepaalde normen en waarden. “*Er is zoveel veranderd, er is nu niet meer de discussie of iets racisme is, we doen gewoon allemaal normaal en maken van iedere dag gewoon een topdag*”, aldus een melder.<sup>241</sup>

Interessant is dat *double loop learning* met name aan bod komt in de twee sociale integriteitscasussen waarbij (omgangs-)normen en waarden centraal stonden. Dit zou kunnen betekenen dat wanneer de schending betrekking heeft op dergelijke normen en waarden, en wanneer de normen en waarden nog niet breed in de organisatie geïnternaliseerd en gedragen lijken te zijn, *double loop learning* van belang is voor een succesvol meldproces. Dit in tegenstelling tot casus 1 en 2, waarbij er in mindere mate sprake is geweest van een discussie of het een schending betrof of niet.

### 3.7 DE BEVINDINGEN SAMENGEVAT

Samengevat blijkt uit de interviews dat de meldprocessen die centraal stonden in dit onderzoek

<sup>238</sup> 4A integriteitsfunctionaris, 4C (leidinggevende).

<sup>239</sup> 4A (integriteitsfunctionaris).

<sup>240</sup> 3B (melder).

<sup>241</sup> 3B (melder).

gekenmerkt worden als processen waarbij het verloop in lijn was met verwachtingen: zowel aan de eigen impliciete verwachtingen van respondenten, als de geschreven procedures en protocollen rond meldingen werd voldaan. Het succes van de interne meldprocessen lijkt daarmee vooral een uiting van het **psychologisch contract** tussen betrokkenen en de organisatie. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er sprake was van een succesvol intern meldproces omdat het psychologische contract in de ogen van de betrokkenen voldoende werd nageleefd. Dit houdt in dat het proces dus voldeed aan de (grotendeels ongeschreven en impliciete) beloftes, afspraken en verplichtingen die volgens betrokkenen 'horen' bij een normale arbeidsrelatie. Zoals het onderzoek laat zien, kunnen **significante gebeurtenissen** leiden tot hogere of juist lagere verwachtingen van het meldproces en kunnen zowel eerdere significante gebeurtenissen een rol spelen als significante gebeurtenissen die zich pas voordoen na afloop van het meldproces. Latere gebeurtenissen kunnen standaarden achteraf beïnvloeden waardoor met terugwerkende kracht de beoordeling van de naleving van het psychologisch contract wordt beïnvloed.

In de beoordeling van de mate waarin het meldproces loopt 'zoals verwacht' lijken de deelnemers vooral het perspectief van de melder te zien als *noodzakelijke* voorwaarde, al wegen er ook andere perspectieven en belangen mee in hoe er op het proces werd teruggekeken. Verder geldt dat er weliswaar een zekere foutmarge kan zitten in de naleving van het psychologische contract rond meldingen, maar over de gehele linie aan de belangrijkste verwachtingen tegemoetgekomen moet worden. Opvallend tot slot is dat waar een psychologisch contract doorgaans om wederzijdse verwachtingen gaat, de verwachtingen rond interne meldingen zich in dit onderzoek vooral richtten op de organisatie (leidinggevendenden, onderzoekers, integriteitsfunctionarissen). Verwachtingen van melders ('goed werknemerschap') bleken veel minder uitgekristalliseerd, ook bij expliciete navraag.

Kijken we naar wat het psychologisch contract inhoudelijk behelst, dan zien we dat het onlosmakelijk verbonden is aan de **ervaren rechtvaardigheid**. Zonder uitzondering refereerden de deelnemers aan de mate waarin de omgang met betrokkenen, de wijze waarop het proces en de procedures waren ingericht, en/of de uitkomsten van het meldproces eerlijk en passend waren geweest. Hierbij kwam een vrij eenduidig beeld naar voren over het belang van eerlijke processen en procedures (procedurele rechtvaardigheid), de interpersoonlijke omgang en informationele aspecten (interactionele rechtvaardigheid), terwijl er minder consensus was over het belang van de rechtvaardigheid van uitkomsten (distributieve rechtvaardigheid). **Procedurele rechtvaardigheid** kwam met name terug in de juiste balans die men wist te vinden tussen zorgvuldigheid en snelheid.

Zorgvuldigheid, bijvoorbeeld door middel van 'hoor en wederhoor' is van belang, maar dit moet niet ten koste gaan van daadkracht in de vorm van zichtbare acties zodat betrokkenen zich serieus genomen voelen. Dit laatste wordt ook beïnvloed door de twee dimensies van **interactionele rechtvaardigheid**, namelijk interpersoonlijke rechtvaardigheid -het gezien en gehoord voelen-, en informationele rechtvaardigheid -het doorlopend en tijdig informeren en het continu in contact blijven met verschillende betrokkenen. Waar procedurele en interactionele rechtvaardigheid noodzakelijke criteria lijken te zijn geweest voor een succesvol verloop van de meldprocessen, vormde distributieve rechtvaardigheid een noodzakelijk noch voldoende criterium in de casussen.

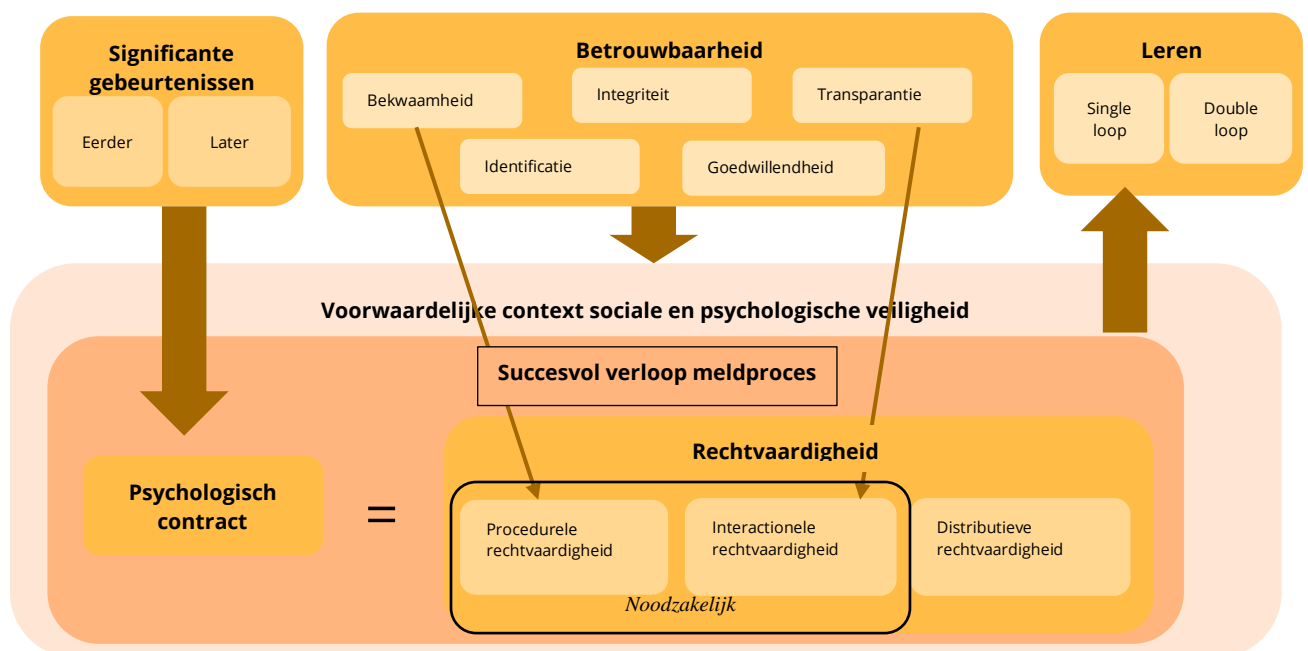
Rechtvaardigheid, in het bijzonder procedureel en interactieel, vloeide vooral voort uit de **betrouwbaarheid** die verschillende betrokkenen aan de dag stelden. Hierbij valt op dat met name onderzoekers en integriteitsfunctionarissen **bekwaamheid** (luisteren, objectiviteit, gevoel voor tempo en timing) als dimensie van betrouwbaarheid benadrukten, terwijl melders eerder de nadruk legden op **goedwillendheid** en identificatie (**empathisch vermogen** en een persoonlijke, menselijke benadering). Verder merken we op dat naast verbale communicatie, de betrouwbaarheid -en dan met name de bekwaamheid en identificatie- tijdens meldprocessen ook werd afgemeten aan de non-verbale communicatie van leidinggevendenden, integriteitsfunctionarissen en onderzoekers.

Betrouwbaarheid bleek verder ook uit de **transparantie** die actoren betrachten, om enerzijds de verwachtingen kenbaar te maken, en anderzijds om informationele rechtvaardigheid te bevorderen. Hierbij is het in het bijzonder belangrijk gebleken dat men **rustig, uitgebreid, en doorlopend informeerde**, uitleg gaf over de volgende stappen in het proces, wat er gebeurde en waarom en welke informatie ook niet mocht worden gedeeld en waartoe die vertrouwelijkheid diende. Daarnaast blijkt uit de bevindingen dat **onderlinge afstemming** tussen integriteitsfunctionarissen, onderzoekers en leidinggevendenden over de communicatie richting melders en andere betrokkenen kan bijdragen aan een succesvol verloop van een meldproces. Opvallend is dat integriteit als dimensie van betrouwbaarheid in mindere mate werd benoemd.

Betrouwbaarheid vormt niet alleen op directe wijze een basis voor de ervaren rechtvaardigheid, maar bevordert ook het gevoel **van sociale en psychologische veiligheid**. Dit is van belang, omdat deze veiligheid randvoorwaardelijk is voor een succesvol verloop van een meldproces. Zo is volgens de deelnemers een gevoel van veiligheid essentieel voorafgaand aan de melding, omdat het

voorkomt dat een melder negatieve interpersoonlijke consequenties verwacht als gevolg van een melding. Maar veiligheid lijkt in de casussen ook ten goede te zijn gekomen aan het verdere verloop, omdat het de communicatie bevorderde die essentieel is in alle fases van het meldproces.

Tegen de verwachting in, lijkt **leren** als gevolg van een meldproces tot slot in mindere mate doorslaggevend te zijn geweest voor de succesvolle meldprocessen. Het 'leren' bleek beperkt tot het opnieuw bekrachtigen van bestaande normen en hangt daarmee ook samen met de naleving van het psychologisch contract. Waar wel nadrukkelijker werd geleerd van de casuïstiek, lijkt het vooral om *single loop* leren te gaan. Niettemin zou op termijn en afhankelijk van het soort casuïstiek het meldproces ook de (internalisering van) waarden en normen zelf ter discussie kunnen stellen, en biedt het potentie om ook *double loop* leren te bevorderen. In figuur 3.1 bieden we een schematische weergave van de belangrijkste bevindingen.



Figuur 3.1. Schematische weergave van bevindingen

**Verschillen tussen typen integriteitsschendingen?** Hoewel niet expliciet is opgenomen in het analytisch kader, wijzen de bevindingen tot slot nog op enkele mogelijke verschillen tussen sociale en zakelijke integriteitsschendingen. Zo werd allereerst bij de sociale integriteitsschendingen interpersoonlijke rechtvaardigheid meer van belang geacht als criterium voor een succesvol meldproces dan bij de zakelijke integriteitsschendingen, terwijl distributieve rechtvaardigheid juist minder bij de sociale integriteitsschendingen van belang was dan bij zakelijke integriteitsschendingen. Daarnaast valt op dat bij sociale integriteitsschendingen melders het belang

van betrouwbaarheid van de leidinggevenden in het bijzonder benadrukten, terwijl de betrouwbaarheid van onderzoekers en integriteitsfunctionarissen van belang lijken te zijn geweest ongeacht het type schending. Wat betreft de dimensies van betrouwbaarheid, werd met name bij de sociale integriteitsschendingen de goedwillendheid richting de melder benadrukt, terwijl bij de zakelijke integriteitsschendingen goedwillendheid richting de schender ook nadrukkelijk naar voren kwam. Ook wijzen de bevindingen erop dat bij sociale integriteitsschendingen sociale veiligheid een grotere rol speelt dan bij de zakelijke integriteitsschendingen.

Een mogelijke verklaring voor de voornoemde verschillen is dat wanneer de melder meer persoonlijk is getroffen door de vermeende schending, het meer van belang is dat de melder de interpersoonlijke risico's van het maken van een melding als laag schat. Tegen deze achtergrond valt ook goed te begrijpen waarom eerdergenoemde aspecten als goedwillendheid, empathie (identificatie) en bevestiging van integriteitsnormen bij uitstek relevant leken te zijn bij de sociale integriteitsschendingen: juist deze aspecten van betrouwbaarheid communiceren naar verwachting ook de mate waarin de melders daadwerkelijk sociaal veilig zijn en zij dus niet worden benadeeld of schade zullen ondervinden van de melding.

Als laatste lijkt er in sociale integriteitscasussen meer sprake te zijn geweest van *single-* en *double loop* leren. Dit wijst erop dat leren mogelijk vooral belangrijk is als sprake is van minder sterke internalisering van de onderliggende waarden en normen en/of als er uiteenlopende visies zijn tussen medewerkers over wat die normen precies inhouden en waar de grens moet worden getrokken. Dat wil overigens niet zeggen dat leren niet noodzakelijk kan zijn bij zakelijke integriteitsschendingen.

# 4. Conclusies en aanbevelingen

## 4.1 CONCLUSIES

Dit onderzoek richtte zich op de vraag hoe de onderlinge interacties tussen direct betrokkenen bij interne meldingen van integriteitsschendingen bijdragen aan een succesvol verloop van het meldproces. Om die vraag te beantwoorden formuleerden we op basis van de literatuur in Hoofdstuk 2 eerst een analysekader. Aan de hand van dat kader analyseerden we vervolgens vier casussen, die betrekking hadden op uiteenlopende integriteitsschendingen en door betrokkenen zelf als succesvolle meldprocessen werden beschouwd. Per casus hielden we diepte-interviews met drie direct betrokkenen: melders, leidinggevenden, vertrouwenspersonen, intern onderzoekers en/of integriteitsfunctionarissen. Gezien de beperkte omvang van het onderzoek moeten deze casussen worden beschouwd als illustratief en indicatief voor de bijdrage die interacties tussen betrokkenen kunnen leveren aan een succesvol verloop van meldprocessen.

Uit de interviews komt naar voren dat de interacties tussen de betrokkenen op twee manieren bij hebben gedragen aan het succesvolle verloop en afwikkeling van de meldprocessen. Enerzijds bleken de interacties zelf een *onderdeel van* een succesvol meldproces te zijn. Anderzijds zijn er kenmerken van de interacties *die hebben bijgedragen aan* een succesvol verloop van de meldprocessen. Hieronder lichten we beide nader toe.

**Een succesvol meldproces is een als rechtvaardig ervaren meldproces.** Allereerst concluderen we dat de belangrijkste criteria waaraan het succes van de meldprocessen werd afgemeten (**deelvraag 1**) gaan over de wijze waarop er in het meldproces met elkaar wordt omgegaan en hoe het onderlinge contact verloopt. Meer specifiek laat het onderzoek zien dat de betrokkenen een meldproces als succesvol ervaren wanneer het tegemoetkomt aan de (grotendeels ongeschreven

en impliciete) beloftes, afspraken en verplichtingen die volgens betrokkenen 'horen' bij het meldproces en vooral op een behoorlijke manier uiting geeft aan de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de melder. Het zogenaamde 'psychologische contract' moet worden nageleefd en in stand gehouden. Rechtvaardigheid speelt daarbij een centrale rol. Daarvoor is niet alleen belangrijk dát de bestaande procedures en processen worden doorlopen, maar vooral ook dat ze als snel én zorgvuldig werden uitgevoerd (procedurele rechtvaardigheid). Daarnaast bleek ook veel waarde te worden gehecht aan doorlopende, tijdige informatie aan betrokkenen (informatieel rechtvaardigheid) en -vooral bij sociale integriteitskwetsies- aan een respectvolle behandeling van betrokkenen waarbij men zich gezien, gehoord en serieus genomen voelt en erkenning krijgt voor wat er speelt (interpersoonlijke rechtvaardigheid). Opvallend genoeg lijkt de mate waarin betrokkenen ook de *uitkomst* van het meldproces als rechtvaardigheid ervaren, daarentegen een voldoende noch noodzakelijk criterium te zijn voor een succesvol meldproces. Zo werden ook meldprocessen waarbij de uitkomst niet naar volle tevredenheid was, door betrokkenen toch als succesvol beschouwd. Tegelijkertijd stond voor veel betrokkenen voorop dat een succesvol meldproces welhaast niet kan zonder procedurele, informatiele en interpersoonlijke rechtvaardigheid.

**Een rechtvaardig meldproces vereist betrouwbaarheid.** Ten tweede concluderen we dat in de bestudeerde casussen de interacties zich vooral kenmerkten door betrouwbaarheid (**deelvraag 2**). Het is vooral deze betrouwbaarheid in de interacties die maakte dat betrokkenen het proces als rechtvaardig ervoeren. Opvallend daarbij is dat onderzoekers en integriteitsfunctionarissen de nadruk legden op hoe de interacties gevormd worden door de bekwaamheid van degenen die de melding behandelen (luisteren, objectiviteit, gevoel voor tempo en timing). De melders daarentegen waardeerden vooral de goedwillendheid en het empathisch vermogen die andere betrokkenen lieten zien, niet alleen verbaal maar ook non-verbaal. Betrouwbaarheid kwam verder tot uiting de transparante manier waarop men handelde: verschillende betrokkenen rustig, uitgebreid, en doorlopend informeren, uitleg geven over de volgende stappen in het proces, wat er gebeurt en waarom, en goede onderlinge afstemming tussen integriteitsfunctionarissen, onderzoekers en leidinggevenden over de communicatie richting melders en andere betrokkenen.

**Veiligheid is randvoorwaardelijk, leren speelt (nog) een beperkte rol.** Sociale en psychologische veiligheid lijken in dit onderzoek vooral randvoorwaardelijk te zijn geweest voor het succesvolle verloop van de meldprocessen. Voorafgaand aan de melding blijkt een gevoel van veiligheid



essentieel, omdat het voorkomt dat een melder negatieve interpersoonlijke consequenties verwacht als gevolg van een melding. Maar de casussen laten zien dat het ook ten goede komt aan de communicatie in latere fases van het meldproces. Tegen de verwachting in, lijkt de mate waarin werd geleerd van de meldingen daarentegen maar een heel beperkte rol te hebben gespeeld in het succes. Het 'leren' was in de bestudeerde casussen beperkt tot het opnieuw bekrachtigen van bestaande normen of hooguit een vorm van *'single loop'* leren.

**De verschillende vormen van rechtvaardigheid vragen om verschillende dingen.** Kijken we meer gericht naar hoe interacties doorwerken in het succesvol verloop en afwikkeling van een meldproces (**deelvraag 3**), dan zien we dat het transparante opereren van onderzoekers en integriteitsfunctionarissen er vooral voor zorgt dat betrokkenen zich geïnformeerd voelen en begrijpen waarom bepaalde zaken gebeuren (informatieele rechtvaardigheid). Hun bekwaamheid (objectiviteit, luisteren, gevoel voor tempo en timing) lijkt dan weer vooral door te werken in hoe eerlijk en rechtvaardig men het proces en de procedures ervaart (procedurele rechtvaardigheid). Goedwillendheid en het tonen van empathie lijken vervolgens vooral van belang voor de mate waarin men zich gezien, gehoord, gesteund en op een waardige en respectvolle manier behandeld voelt (interpersoonlijke rechtvaardigheid). Het gevoel van erkenning en serieus genomen worden krijgt onder meer vorm door het snelle acteren op de melding, het doorlopende contact dat men heeft met betrokkenen en de persoonlijke en menselijke benadering die de verantwoordelijken hanteerden.

**Goed werkgeverschap bij meldingen vraagt om meer dan procedures en protocollen.**

Voorgaande heeft ook implicaties voor goed werkgeverschap en goed werknemerschap (**deelvraag 4**). In termen van goed werkgeverschap laat het onderzoek zien dat het hebben van uitgebreide procedures, protocollen en systemen op zichzelf geen garantie is voor een succesvol verloop van interne meldingen. Die basis lijkt weliswaar onmisbaar en vergroot de kans op succes. Maar of het nu gaat om de bescherming en veiligheid die melders ervaren, het zorgen voor draagvlak voor genomen maatregelen, of een goede afstemming en het betrekken van verschillende belanghebbenden: uiteindelijk komt het neer op hoe daar door mensen in de praktijk vorm, betekenis en invulling wordt gegeven. Goed werkgeverschap betekent daarom dat werkgevers ook nadrukkelijk borgen dat de meldprocessen worden gedragen door bekwame, empathische en communicatief sterke professionals. Die professionals moeten in staat zijn gevoelige en kwetsbare

interacties rond meldprocessen in goede banen te leiden, zowel vanuit leidinggevende rollen als vanuit specifieke integriteitsfuncties.

Wat betreft de werknemerskant, levert het onderzoek zelf een minder scherp beeld op: de verwachtingen die uit de interviews naar voren komen, blijken vooral gericht te zijn op (vertegenwoordigers van) de organisatie en minder op de betrokken melders. Enerzijds doet dit recht aan het gegeven dat met de melding zelf, en de inherente drempels die men daarmee reeds heeft overkomen, de melder al heeft voldaan heeft aan de belangrijkste en meest nadrukkelijke verwachting die aan hen wordt gesteld bij meldingen: dát zij vermoedens van integriteitsschendingen melden. Anderzijds is het goed denkbaar dat impliciete verwachtingen van melders en 'goed werknemerschap' duidelijker zullen blijken uit casuïstiek die minder succesvol is verlopen: juist in dat soort casuïstiek zullen afwijkingen van verwachtingen eerder opvallen en die verwachtingen dus ook duidelijker naar voren kunnen komen. Waarschijnlijk vooral omdat het huidig onderzoek zich nadrukkelijk beperkt tot succesvol verlopen meldprocessen, zijn wij dergelijke negatieve voorbeelden zelf niet op het spoor gekomen. Vervolgonderzoek zal daarom moeten uitwijzen of en zo ja welke verwachtingen men heeft van melders en 'goed werknemerschap'.

## 4.2 LESSEN

De vier bestudeerde casussen bieden een aantal interessante inzichten voor de praktijk. Omdat het onderzoek een eerste verkenning betreft, kunnen deze lessen tegelijkertijd dienen als startpunt voor uitgebreider vervolgonderzoek:

1. **Het succes van de meldprocessen werd niet alleen of zelfs hoofdzakelijk bepaald door de uitkomst van het meldproces. Van belang bleek ook of vooral de mate waarin het verloop van het proces zelf, de informatievoorziening en de manier waarop men met elkaar omgaat als rechtvaardig wordt ervaren.**
2. **In de succesvolle meldprocessen handelden de verantwoordelijken zorgvuldig én snel.**
3. **In de succesvolle meldprocessen werden verschillende betrokkenen, waaronder melders, schenders en leidinggevendenden, transparant en doorlopend geïnformeerd.**

4. **In de meldprocessen droeg een goede onderlinge afstemming tussen integriteitsfunctionarissen, onderzoekers, leidinggevenden en melder(s) bij aan het succesvolle verloop.**
5. **In de succesvolle meldprocessen balanceerden de verantwoordelijk betrokkenen objectiviteit en deskundigheid met een persoonlijke, menselijke benadering.**

## 4.3 AANBEVELINGEN

Dat brengt ons tot slot tot enkele aanbevelingen die volgen uit het onderzoek.

1. **Investeer nadrukkelijk in de kennis, competenties, vaardigheid en houding van actoren die een verantwoordelijkheid dragen in de integriteitszorg.** Het onderzoek laat zien dat bij de bestudeerde meldprocessen weliswaar alles liep 'zoals het hoort' volgens de procedure, maar dat het doorlopen van die procedure *an sich* niet bepalend bleek voor hoe betrokkenen het proces ervaren. Het succes van de bestudeerde casussen lijkt vooral gelegen in hoe betrokkenen met een goed gevoel voor timing en precisie de zorgvuldigheid van het proces wisten te bewaken terwijl er ook snel werd geacteerd. Daarnaast lag het succes in hoe ze hun deskundigheid en objectiviteit balanceerden met empathisch vermogen en oog voor de belangen van verschillende betrokkenen. Het succes lijkt bovendien geregeld terug te herleiden naar ogenschijnlijk 'kleine' en 'zachte' dingen als non-verbale communicatie, een enkele zin die is gezegd of de geraaktheid van een leidinggevende. Dit stelt hoge eisen stelt aan de betrouwbaarheid van leidinggevenden, onderzoekers en integriteitsfunctionarissen.
2. **Breng bij meldprocessen de verwachtingen van betrokkenen goed in kaart, stel die waar nodig bij en monitor actief de ervaringen van betrokkenen tijdens het meldproces.** Betrokkenen in het meldproces hebben, deels door eerdere gebeurtenissen, impliciete en soms expliciete verwachtingen bij wat een meldproces behelst en hoe zij daarin betrokken dienen te worden. Neem rustig en uitgebreid de tijd om toe te lichten hoe het proces verloopt, welke stappen er gezet worden en waarom en houd gaandeweg een vinger aan de pols om te signaleren waar meer betrokkenheid van of zorg richting melders,

schenders en/of leidinggevendenden nodig is. Een persoonlijke benadering gecombineerd met doorlopend en tijdig contact met elk van deze betrokkenen is van belang om te laten zien dat er actief iets met de melding gebeurt en dat deze serieus wordt genomen. Het wekt daarmee meer vertrouwen in het proces en biedt erkenning voor wat er is gebeurd en de drempel die de melder vaak over moet om de melding te doen. Door ook na afloop met betrokkenen te reflecteren op het meldproces kan op actieve wijze een significante gebeurtenis worden gecreëerd (of hersteld) die ook de toekomstige meldingsbereidheid en meldprocessen ten goede kan komen.

3. **Stem al bij aanvang van het meldproces met verschillende verantwoordelijken de communicatie met elkaar goed af.** Let er daarbij op dat niet alleen voor alle betrokkenen helder is welke informatie gedeeld kan en moet worden, maar dat ook duidelijk blijkt welke informatie níet gedeeld kan worden en vooral: waarom dat zo is. Goede afstemming over de communicatielijnen dient niet alleen om transparant en eenduidig te informeren. Het helpt ook andere betrokkenen om hún rol in het meldproces goed te vervullen, kan meer en betere informatie opleveren, kan vertrouwen in het meldproces vergroten en geeft blijk van (h)erkenning en steun waarmee meer draagvlak kan worden gecreëerd voor het proces en de uiteindelijke uitkomsten.
4. **Expliciteer en benut het leerpotentieel van interne meldingen.** In het onderzoek valt op dat, tegen de verwachting in, het leren van interne meldprocessen maar beperkt gezien wordt als een onderdeel van het succes van meldprocessen: bovenal lijkt de nadruk te liggen op meldprocessen als een manier om bestaande normen en werkwijzen te bekrachtigen. Het potentieel van interne meldingen om ook op dieperliggend niveau inzicht te bieden in hoe primaire processen en bestaande systemen integriteitsschendingen mogelijk of zelfs aannemelijker maken, blijft zodoende onderbelicht. Meldingen kunnen, zeker in combinatie met elkaar, belangrijke informatie bevatten over kwetsbaarheden in de onderliggende organisatiestructuren en -cultuur. Door meldprocessen systematisch te evalueren, daarin ook de vraag te betrekken hoe een schending heeft kunnen gebeuren, en kritisch te bekijken wat meldingen ons zeggen over de wijze waarop het werk georganiseerd en ingericht is, kan het leerpotentieel dat interne meldingen bieden beter wordt benut. Daarmee is overigens niet gezegd dat er altijd geleerd móet worden: in elke casus zal zorgvuldig moeten worden

afgewogen of er ook echt iets te leren valt en of de inzichten ook echt tot efficiënte, effectieve en waardevolle verbeteringen kunnen leiden.

5. **Onderzoek de mate waarin het verloop van meldprocessen wordt beïnvloed door de aard van de integriteitsschendingen waar melding van wordt gedaan.** In het onderzoek komen meermaals opvallende verschillen naar voren in de meldprocessen waar sociale dan wel zakelijke integriteitsschendingen speelden. Met name bij die eerste, waar melders een directer eigen belang hebben bij en in het meldproces, lijken empathie, goedwillendheid en in mindere mate ook integriteit (van leidinggevenden) mee te spelen in de betrouwbaarheid van actoren. Bovendien lijkt ook het proces zelf in die gevallen nadrukkelijker te zijn beoordeeld op de interpersoonlijke rechtvaardigheid die men heeft ervaren. De beperkingen van het huidige onderzoek laten harde conclusies hierover niet toe, maar bieden wel aanknopingspunten voor verder onderzoek, dat bijvoorbeeld inzicht zal moeten geven in nut en noodzaak van meer maatwerkgerichte meldprocessen die explicieter afgestemd zijn op de aard van de melding zelf.



# Bronnen

- Ansems, L.F.M. (2021). *Procedural Justice on Trial: A Critical Test of Perceived Procedural Justice From the Perspective of Criminal Defendants*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Bijlsma-Frankema, K., & Droogleevers Fortuijn, E. (1997). De kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument, *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen*, 42(4), 448-459.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek. Denken en Doen*. 2<sup>e</sup> druk. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Burnes, B., Cooper, C. & West, P. (2003). Organisational Learning: the New Management Paradigm? *Management Decision*, 41(5), 452-464.
- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 115-130.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cowell R., Downe, J., & Morgan, K. (2011) The ethical frame- work for local government in England. Is it having any effect and why? *Public Management Review*, 13(3), 433-457
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, pp. 239-272. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.

- Ford, M. T., Agosta, J. P., Huang, J., & Shannon, C. (2018). Moral emotions toward others at work and implications for employee behavior: A qualitative analysis using critical incidents. *Journal of Business and Psychology, 33*(1), 155-180.
- Garavan, T.N. & McCarthy, A. (2008). Collective learning processes and human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 10*(4), 451-471.
- Graaf, G. de (2019). What works: The role of confidential integrity advisors and effective whistleblowing. *International Public Management Journal, 22*(2), 213-231.
- Graaf, G. de, Lasthuizen, K., Bogers, T., ter Schegget, B. & Strüwer, T. (2009). *Een Luisterend Oor. Onderzoek naar het Interne Meldsysteem Integriteit binnen de Nederlandse Overheid*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2), 421-429. Cheltenham: Edward Elgar.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal, 12*(2), 22-38.
- Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations, 47*(9), 1063-1088.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Nijmegen: Ipskamp Printpartners.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of change management, 12*(4), 441-466.
- Huberts, L.W.J.C., Jurkiewicz, C.L., Maesschalck, J. (2008) Global perspectives on good governance policies and research. In: Huberts, L.W.J.C., Jurkiewicz, C.L., Maesschalck, J. (eds.). *Ethics and Integrity of Governance: Perspectives Across Frontiers*, pp 239-264. Cheltenham: Edward Elgar.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 555-568.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal, 17*(6), 625-634.
- Kenny, K., Vandekerckhove, W., & Fotaki, M. (2019). *The whistleblowing guide: speak-up arrangements, challenges and best practices*. John Wiley & Sons.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations, 55*(4), 427-454.
- Kwon, M., Jeon, S. H., & Ting, Y. (2021). The impact of predisposed traits and organizational factors on the US federal employee perception of whistleblowing. *Public Personnel Management, 50*(2), 258-282.



- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128-142.
- Maesschalck, J., & Ornelis, F. (2003). Een interdisciplinaire analyse van de klokkenluidersproblematiek in de openbare sector. *Tijdschrift voor Bestuurswetenschappen en Publiekrecht*, 58(8), 535-557.
- McMurrian, R. C., & Matulich, E. (2016). Building customer value and profitability with business ethics. *Journal of Business & Economics Research*, 14(3), 83-90.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. New York: Taylor Francis.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), 923-954.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Near J.P., Dworkin, T.M. & Miceli, M.P. (1993). Explaining the whistleblowing process: Suggestions from power theory and justice theory, *Organizational Science*, 4(3), 393-411.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective- whistle blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Noordegraaf, M., Heres, L., Terpstra, N., Bos, A., Kolthoff, E., Bovens, C., & Wilt, A. (2020). Krachtig lerende netwerken. Universiteit Utrecht-Departement Bestuurs-en Organisatiewetenschap (USBO).
- Penning de Vries, J., Knies, E., & Leisink, P. (2022). Shared perceptions of supervisor support: What processes make supervisors and employees see eye to eye?. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 88-112.
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327-355.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M. R. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.