

## **Klokkenluiders en hun ongewisheid**

Een klokkenluider is meestal iemand die in zijn organisatie klokken heeft horen luiden en weet waar de klepels hangen. Haar of hem confronteren met de juistheid van de boodschap is tamelijk zinloos. Als coach is leergierig vragen natuurlijk best goed, maar hou je grenzen in de gaten. Liever geen inhoudelijke discussie, juist omdat de klokkeluid(st)er ervan overtuigd is een wantoestand te zien en te ervaren. Klopt in bepaalde opzichten altijd wel. Zijn of haar lot is de verwachting dat toch wel gerekend wordt op een zekere instemming met het gebeier. Dat is immers vaak na veel wikken en wegen tot stand is gekomen. Zo waarachtig en integer zal de organisatie uiteindelijk toch wel zijn. Dat tal van mensen solidair zullen zijn, dat kan niet missen. Er wordt gerekend op iets betrouwbaars en dat mag je best relateren aan het luiden van bronzen klokken. Ze gaven altijd al de tijd aan, meldden blijde en droevige berichten, en de torenhal waar de klokken geluid werden was vaak ook een plaats voor rechtsspraak en het maken van lokaal beleid.

Bekende klokkenluiders zijn Eduard Douwes Dekker / Multatuli, Mark Felt (Watergateschandaal), Solzjenitsyn bracht (De Goelag Archipel), Rudy Aernoudt, Philip Agee, Julian Assange, Ad Bos (Bouwfraude), Paul van Buitenen (Europese Commissie), Paul Demaegt, Edmund Dene Morel, Henri Dunant, Daniel Ellsberg van het Pentagon, Ivan Illich, Roberto Jefferson (Braziliaans Nationaal Congres), Henk Laarman, Harry Markopolos, Hans-Peter Martin, Christoph Meili (misbruik joodse tegoeden bij Zwitserse banken), Paul Schaap, Edward Snowden, Fred Spijkers (Defensie), Harrie Timmerman, Michail Trepasjkin, Lorenzo Valla, Mordechai Vanunu (Mossad /Israël), Johan Wilman, Gerrit de Wit, Louis Worms en Chelsea Manning en zo voort.

Een klokkenluider is een melder van misstanden in een bepaalde positie: iemand die van binnen de organisatie misstanden en/ of onrecht openlijk aan de kaak stelt of iemand van buiten als belanghebbende hetzelfde doet, in beide gevallen al dan niet anoniem. Een beperkte vorm van klokkenluiden is het anoniem 'lekker' van documenten. Doorslaggevend is dat de klokkenluider zijn directe eigenbelang opgeeft of eventueel zelfs schaadt door zijn openbaarmaking en die het algemeen belang dient. Pogingen om klokkenluiders die het gelijk aan hun kant hadden te beschermen zijn tot nu toe alle half werk gebleken en dus mislukt. Er is wel actie vanuit vakbonden, sommige politieke partijen en de overheid ondernomen, zelfs serieuze rapporten zijn geproduceerd, maar van bescherming is geen sprake. Ook het wettelijk onderbouwde *Huis voor de klokkenluiders* (2016) ging ten onder.

Organisaties die zich tegen een de klokkenluider willen beschermen hebben tal van troeven in de hand om het luiden van een klok riskant te maken. Men kan

medewerkers bij voorbaat klem zetten met het overeen komen van voorwaarden en met contracten. Manipuleren met taken, faciliteiten, beloningen en benoemingen is continu mogelijk. De laatste decennia lijkt een cultuur van verplichte organisatie-loyaliteit zich uit te breiden, en dat betekent: niet iets signaleren als het gewenst is, de andere kant uitkijken en de toeschouwersrol kiezen. Ook in lerende organisaties en zelfsturende teams zijn bepaalde zaken i.v.m. organisatiebelang taboe. In de periode na de Tweede Wereldoorlog zijn de technische mogelijkheden om een klok te luiden enorm toegenomen, maar de mogelijkheden om afhankelijke personen de mond te snoeren eveneens. Repressie die ook het eigen belang van organisatieleden dient, kan zo een zaak blijven van idealisten aan wie een grote dosis onnozelheid kan worden toegekend.

De serieuze klokkenluider voelt zich moreel in zijn recht staan. Zij /hij gaat uit en wenst uit te gaan van eerlijke bevindingen en van het ideaal dat 'we' het oneerlijke en ondeugdelijke niet willen. Maar helaas, juist dat uitgangspunt, beter gezegd: deze aanname, blijkt te hinken. Er komt nogal eens een niet-verwachte aap uit de organisatiemouw. Degene die de organisatie op instituutniveau vertegenwoordigen blijken spoedig uiterst verbaasd en zwaar teleurgesteld over wat de klokken te berde brachten. Per definitie intimiderend als loyaliteit met de organisatie in twijfel getrokken wordt, hoe subtiel ook. De houding van collega's is vaak solidair wat secundaire aspecten betreft, maar echte inhoudelijke steun, dat is toch iets anders. Dat ze hun nek uitsteken en terzake doende stelling nemen, dat valt toch wel tegen. Erger nog: na een tijdje kun je zien dat collega's niet meer echt naar de boodschap en de positie wilden luisteren. De aanslag op de comfortzone, het dagelijkse welbevinden, blijkt te groot. Hier begint het drama.

In kabouterverhalen valt op dat de kabouters een grote hekel hebben aan bellen en klokken. Men kan dat historisch gezien in verband brengen met de Franken die de inheemse bevolking christelijk disciplineerden. De heidenen moesten maar eens leren luisteren (= in dit geval gehoorzamen),. De schoolbel was daar ook een mooi relict van. Juist kritische bevindingen storen mensen in hun welbevinden. Kabouters zijn doeners die voort willen doen. Niet dat vele getob, ook niet als we dat reflectie noemen. Veel collega's ontpoppen zich als (goedaardige) kabouters. Al tamelijk snel ontwikkelt zich bij de luider van de klok het gevoel alleen te staan. Belangstelling voor je lot en empathie in dat opzicht is en blijft er wel, maar binding aan een inhoudelijke stellingname blijft achterwege. Men neemt geen risico. En van daaruit ontwikkelt zich de fase van radeloosheid. Met allerlei praktische gevolgen. Dysfunctioneren van klokkenluiers wordt werkelijkheid, niet zelden bevorderd door degene die wel af willen van de dissident. Want dat is de volgorde: criticus –criticaster - dissident – patiënt - psychopaat. Wonen op het challetpark kondigt zich aan.

Een klokkenluider kan zelf richting zoeken met een coach, maar ook kan hij

ondersteuning aangeboden krijgen van de organisatie in een fase dat er nog hoop op genezing is. De door het bedrijf ingehuurde coach mag aan de gang als hij / zij impliciet accepteert dat de orde hersteld moet worden. De klokkenluider moet bekeerd worden. Over de onderlinge verhoudingen van een klokkenluider en diens rol, haar/zijn werkorganisatie en zijn/haar thuis (privé) valt erg veel te zeggen. Belangrijk punt van overweging is onder welke sociale condities een coach kan werken. Natuurlijk is het een goede zaak dat de klokkenluider (in wording) zijn boodschap helder neer zet. Het gaat dan niet om de vraag of zij / hij gelijk heeft maar om de vraag of het verhaal duidelijk is.

Vervolgens komt de vraag op tafel waarom deze zaak publiek gemaakt moet worden: enerzijds omdat er intern niet geluisterd wordt (en kan worden als het organisatiebelang te groot geacht wordt) en anderzijds omdat een algemener belang gediend moet worden. Valkuilen zijn hier het in discussie gaan over de kwestie die aan de orde is (de inhoudelijke discussie) en het thematiseren van de goede bedoelingen van de klokkenluider (de ethische discussie). Deze invalshoeken moeten beperkt worden of beter gezegd: bekeken worden vanuit effecten van klokkenluidersgedrag intern en extern. Je beiert iets (terzake en naar eer en geweten), welke effecten zijn te verwachten, kan er wat bijgesteld en verbeterd worden, en vooral: laat de impact van de effecten tot je doordringen en anticipeer daar op. Laat de effecten je niet overkomen, maar beraam en doorleef ze. Zo kan de situatie in eeld komen dat je goed voorbereid je intrekt neemt in een chalet op camping Klokdin.

Niet onmogelijk en onbereikbaar zou echter een sociaal contract moeten zijn waarin de organisatie ruimte geeft om intern een klok te laten luiden, passend en met respect, zodanig dat bij voorbaat extern geen schade veroorzaakt wordt en dat de klokkenluider wel kan luiden en het algemeen belang mag dienen Er is dan een kritische stem aanwezig in een ontwikkelingsproces. Niet onmogelijk en onbereikbaar, maar vaak niet (meer) haalbaar. Een criminele organisatie of een organisatie met gecriminaliseerd gedrag is niet in staat tot zelfreflectie, uiteraard uiteraard uit zeer goed begrepen eigenlang. Maar er zijn vele organisaties die dat wel moeten kunnen. Daar liggen kansen.