Klokkenluiden en loyale tegenspraak

Overeenkomsten en verschillen

24 september 2026

Yvonne Vlasman en Mariet de Boer

HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Inhoudsopgave

1. Introductie
2. Perceptie tegensprekers
3. Het belang van sociale veiligheid
4. Praktische handvatten
5. Afsluiting

1. Introductie

Wie zijn wij en wat doet het Huis voor Klokkenluiders?

HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

Opdracht en invulling

- Vertrouwelijk advies aan **werknemers** bij vermoedens van (dreigende) misstanden;
- indien nodig: onafhankelijk onderzoek
- Stimuleren integriteitsbeleid **werkgevers** en het creëren van een veilige meldcultuur voor werknemers
- Vraagbaak voor werkgevers, (inter)nationale instanties, wetenschap en media

Introductie

INTERVIEWS 3 AUGUSTUS 2026 FRAUDE

KLOKKENLUIDERS: NIET LASTIG MAAR LOYAAL

HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Home › Actueel › Nieuws

Handreiking integriteit en sociale veiligheid

Nieuwsbericht | 20-07-2026 | 11:50

Bij vraagstukken over integriteit op het werk is het van belang om zorgvuldig te handelen en de juiste terminologie te gebruiken. Werkgevers kunnen met hun beleid de risico's op grensoverschrijdend gedrag verminderen. Het Huis voor Klokkenluiders helpt werkgevers om integriteitsbeleid vorm te geven en te actualiseren. Dit draagt bij aan het werkplezier, hogere productiviteit en lager verzuim.

2. Perceptie over tegenspraak

HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Hoe kijken wij naar dwarsliggen?

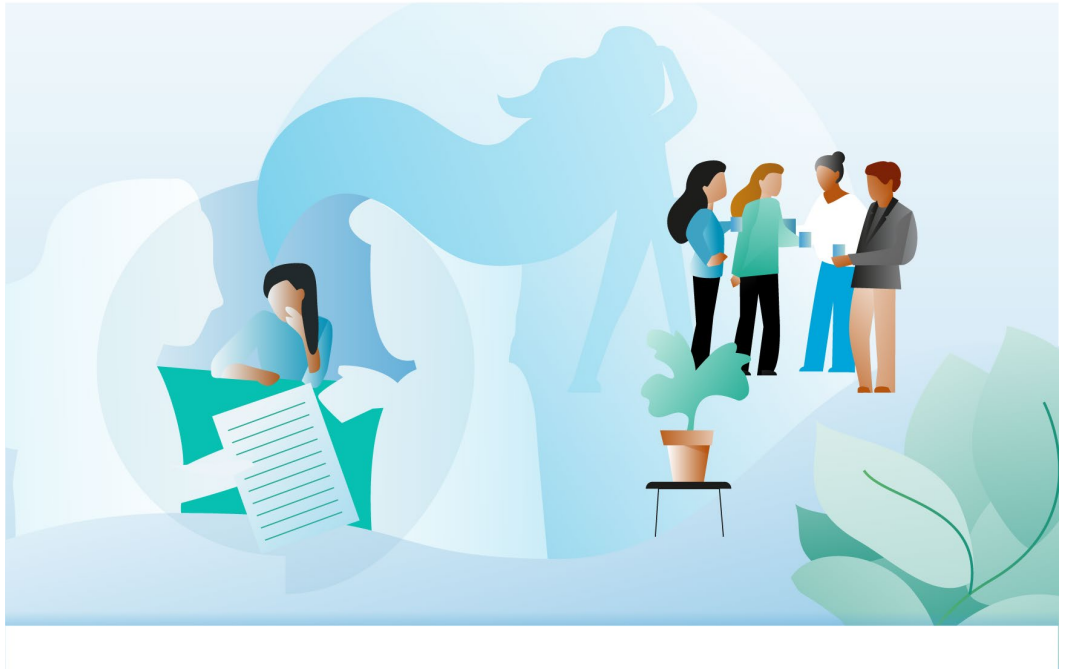
- **Institutionele blik** op klagen om de perceptie over dwarsliggers te begrijpen en zo tegensprekende ambtenaren en klokkenluiders met elkaar te vergelijken
- Inspiratie: *Complaint!* van academicus Sara Ahmed
- Terminologie: klagen, melden van misstanden, dwarsliggen

Huidige blik: stigma op dwarsliggen

- Tegenspraak heeft een **slechte reputatie**: het werkt vertragend, kritiek voelt persoonlijk, verstoort de harmonie, tegenspraak is in strijd met loyaliteit.
- Ahmed (2021), klagen over misstanden:
  - Eens een klager, altijd een klager
  - Een klager kan niks loslaten, komt nergens overheen
  - Een klager is onredelijk, emotionele communicatie is ongepast
  - Klagers blijven vastzitten in negativiteit
- *'To be heard complaining is not to be heard.'*

Twijfel bij dwarsliggers zelf

- Redenen om **niet** dwars te willen liggen:
  - Negatieve eerdere ervaringen met dwarsliggen
  - Onzekerheid over positie in organisatie (geen vast contract, juniorpositie, afhankelijkheid van bovenlaag)
  - Geen vertrouwen in het proces, de mensen en/of het instituut zelf
  - Niet zeker weten of dwarsliggen wel op z'n plaats is / of het hoort bij jouw taak/functie
  - Impliciete of expliciete waarschuwing ontvangen over de consequentie(s) van dwarsliggen
  - Angst voor reputatieschade



Institutionele blik op dwarsliggen

- Dwarsliggen is het pad van de **weerstand**: organisaties hebben een logica van stabiliteit en continuïteit
- Ahmed (2021), de fenomenologie van het instituut: **bureaucratische mechanismen** binnen een organisatie zijn eerder geneigd **klagers uit te putten** of **het zwijgen op te leggen**, dan dat zij de **problemen** waarover geklaagd wordt (grensoverschrijdend gedrag) **adresseren**
  - 'Institutional wear': Organisaties vertragen en verleggen de aandacht om klachten te neutraliseren en de status quo te beschermen
  - **Doofpotcultuur**: klachtenprocedures zijn vaak ingericht op het laten verdwijnen van de klacht i.p.v. het oplossen van het probleem

Institutionele blik: de biografie van een klacht

- De **biografie van een klacht** is het pad dat een klacht binnen een organisatie bewandelt, waar en hoe ver de klacht komt, wie er wel en niet bij betrokken wordt, wie er een mening over mag hebben.
- Ahmed (2021): de klacht is een verhaal over de relatie tussen het individu en de organisatie
- Hoe een organisatie omgaat met klagers, vertelt ons veel over hoe een organisatie kijkt naar tegenspraak
- Institutioneel mechanisme: veel klachten **binnen** een machtsstructuur worden uiteindelijk klachten **over** die machtsstructuur

Institutionele blik: invloed van machtsstructuren

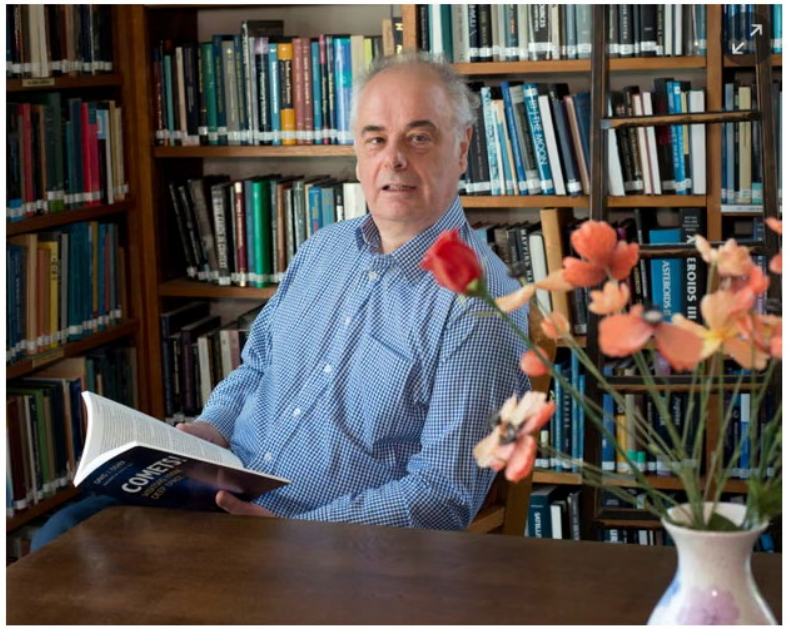
- De klager is **afhankelijk** van wat de ander bereid is om te horen
- Het wel of niet horen van een klacht is een **morele keuze**: je bepaalt de legitimiteit van een klacht
  - Onderliggend: als ‘klager’ bestempeld worden is ook een moreel oordeel
  - De prijs van klagen: *‘When you expose a problem, you pose a problem.’*

Casus: de Cambridge klokkenluider over misogynie (1/3)

- Oordeel van de rechter:
- 'Cambridge “did not even want to consider” Evans’s complaints under its whistleblowing policy, and described “an **institutional mindset**” that viewed the professor of astrophysics as “**a source of difficulty** and continuing reputational risk due to his protected disclosures which might damage the institute and the university.’

University of Cambridge whistleblower who reported alleged bullying wins employment tribunal

Prof Wyn Evans, who raised concerns over treatment of female staff at Institute of Astronomy, was subject to ‘baseless’ investigation, judge rules



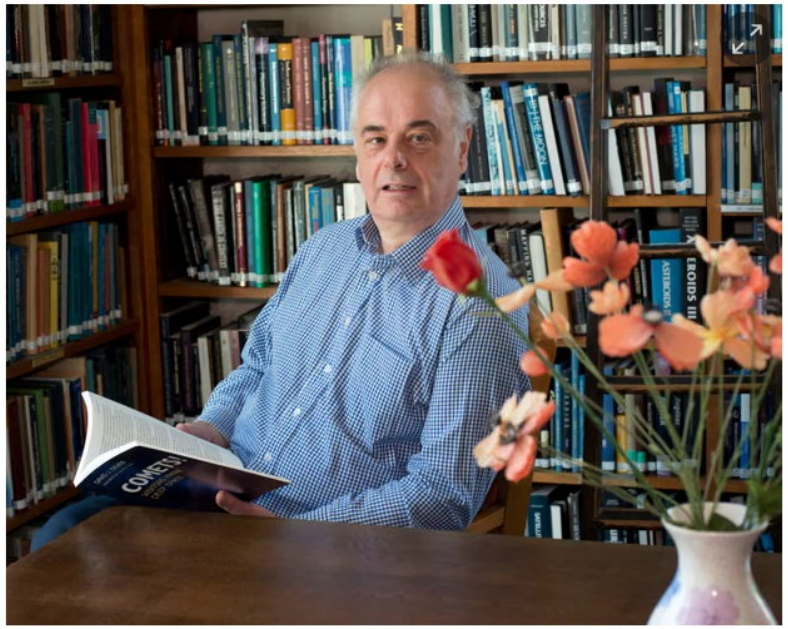
Prof Wyn Evans told a tribunal hearing in June that Cambridge’s Institute of Astronomy had ‘a bad history of misogyny’. Photograph: Sophia Evans/The Observer

Casus: de Cambridge klokkenluider over misogynie (2/3)

- Oordeel van de rechter:
- ‘Cambridge's priority shifted from **independently addressing concerns** to **containing criticism** and shielding its reputation.’
- ‘Senior personnel intentionally ignored Evans’s grievances and built **procedural walls** to stop him from challenging how the university handled the matter.’

University of Cambridge whistleblower who reported alleged bullying wins employment tribunal

Prof Wyn Evans, who raised concerns over treatment of female staff at Institute of Astronomy, was subject to ‘baseless’ investigation, judge rules



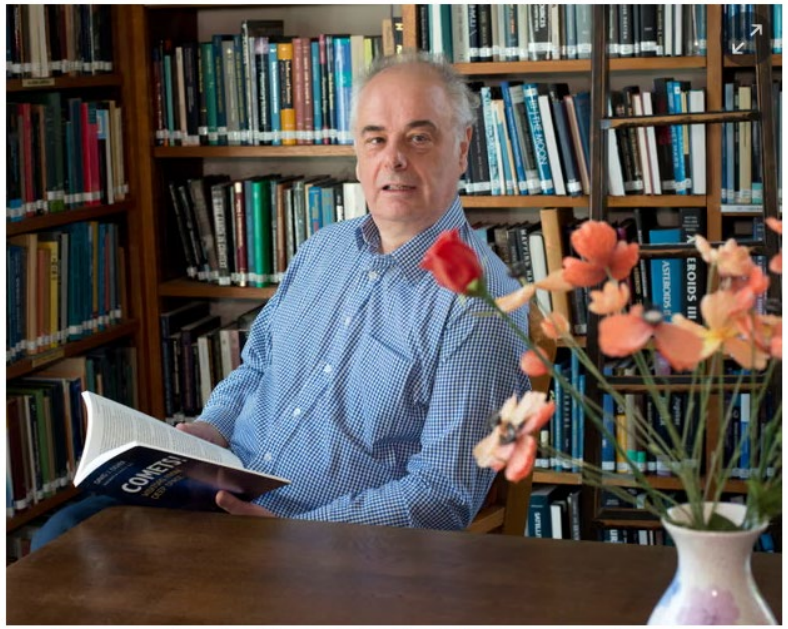
Prof Wyn Evans told a tribunal hearing in June that Cambridge’s Institute of Astronomy had ‘a bad history of misogyny’. Photograph: Sophia Evans/The Observer

Casus: de Cambridge klokkenluider over misogynie (3/3)

- Repliek van de advocaat van de universiteit:
- During the hearing, Akua Reindorf KC, for the University of Cambridge, had suggested Evans's **emotional testimony** in court about the suicide of a former colleague amounted to "**crocodile tears**".
- Noemde Evans' melding een '**obsessive vendetta** against the university'.

University of Cambridge whistleblower who reported alleged bullying wins employment tribunal

Prof Wyn Evans, who raised concerns over treatment of female staff at Institute of Astronomy, was subject to 'baseless' investigation, judge rules



Prof Wyn Evans told a tribunal hearing in June that Cambridge's Institute of Astronomy had 'a bad history of misogyny'. Photograph: Sophia Evans/The Observer

Positieve perceptie van dwarsliggen

- Ahmed (2021): Klagen is **arbeid.** Het blijft nooit bij één actie, maar is doorlopend werk.
- Wanneer je tegenspreekt, doe je ook werk!
    - Oratie Engelbert (2025) over dwarsliggende ambtenaren: Wanneer die ambtenaar actief onderzoekt welke versie van het algemeen belang in de stad wordt gediend, en waarin er voor deze ambtenaar binnen de gemeentelijke organisatie formele ruimte is voor die reflectie. **En dit als integraal onderdeel van het werk, niet als hobby- of activistenproject buiten werktijd.**
    - Dwarsliggen erkennen als methode van innovatie en leiderschap! Het stempel ‘dwarsligger’ moet een **geuzennaam** worden.
    - *‘Want dwarsliggers leveren de **noodzakelijke frictie** op om de lokale overheid in deze digitale tijden vanuit en richting het **algemeen belang** te laten rijden.’*

Klokkenluiders en tegensprekende ambtenaren

- Wat hebben zij gemeen: dwarsliggen in het **algemeen belang**
- Komen op de werkvloer dezelfde **institutionele mechanismen** tegen die dwarsliggen bemoeilijken
    - Negatief beeld over dwarsliggen
    - Er wordt geen actie ondernomen als er een probleem wordt aangekaart
    - Dwarsliggen kan negatieve consequenties hebben
- Organisatietop/werkgevers staan voor dezelfde **uitdaging**: wat verhindert je om te luisteren naar tegenspraak?
- **Handelingsperspectief**: tegenspreken onderdeel van je werk! Maak professioneel dwarsliggen taak- en functiegerelateerd

3. Sociale veiligheid

Essentieel voor tegenspraak

HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Casus Rotterdam

de Rechtspraak

Onderwerpen | Uitspraken en nieuws | Registers | de Rechtspraak | Professionals | Contact

Home / ... / Veroordeling voor fraude en omkoping bij de gemeente Rotterdam

Laatst gewijzigd op: 14 juli 2026 om 10:48

Veroordeling voor fraude en omkoping bij de gemeente Rotterdam

Den Haag | 14 juli 2026

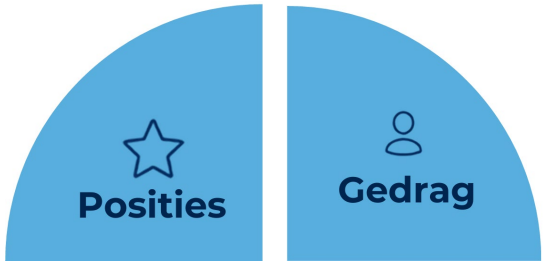
Integriteitsschending

Het niet handelen overeenkomstig de daarvoor geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels in een organisatie.

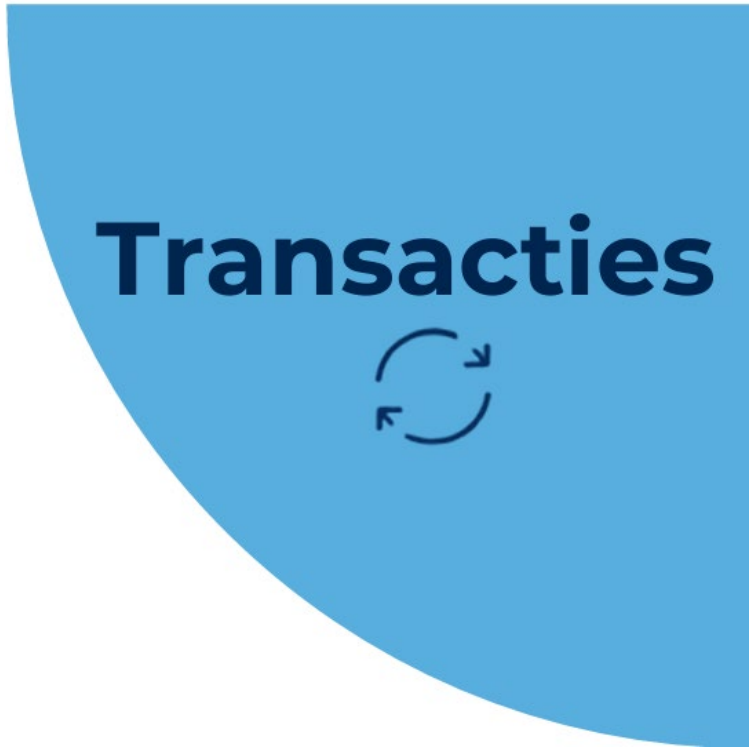
1e cluster van integriteitsrisico's

2e cluster van integriteitsrisico's

3e cluster van integriteitsrisico's



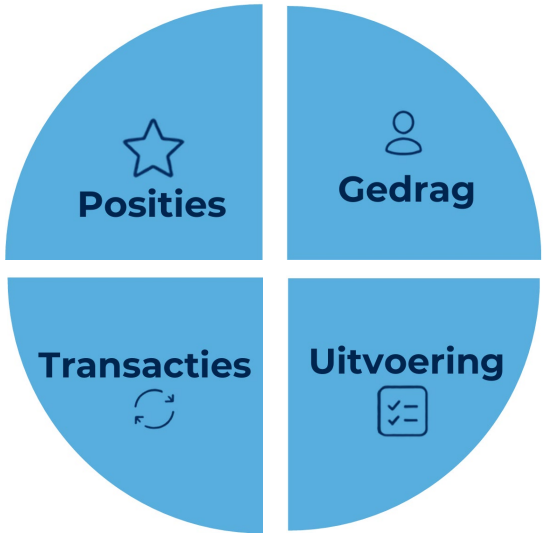
4e cluster van integriteitsrisico's



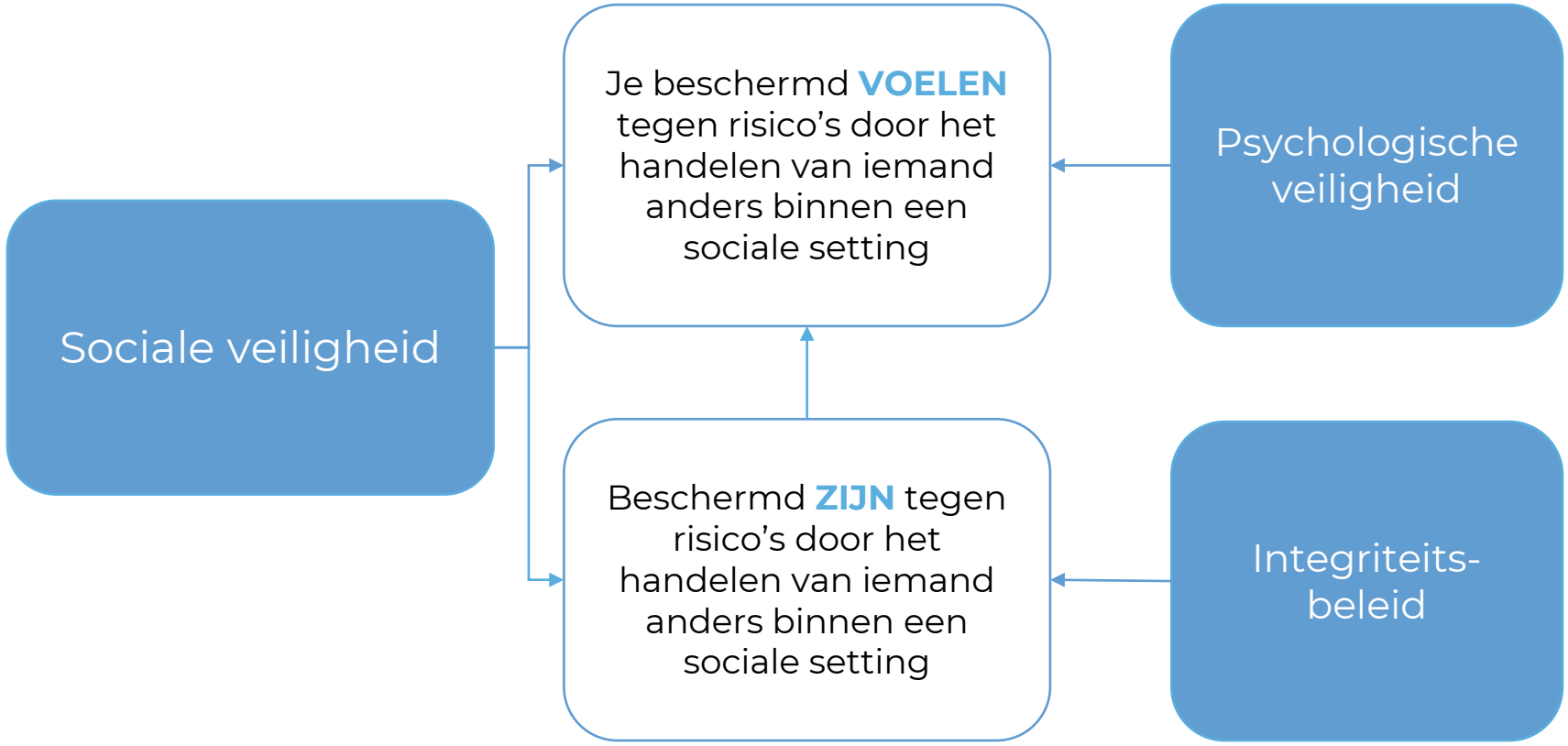
Kernpunten uit de casus

Integriteitsrisico's ontstaan:

1. T.g.v. misbruik van **posities en bevoegdheden**;
2. Door **grensoverschrijdend gedrag**;
3. Bij de **uitvoering van productieprocessen en dienstverlening**;
4. Bij het aangaan van **transacties**.



Integriteitsbeleid en sociale veiligheid



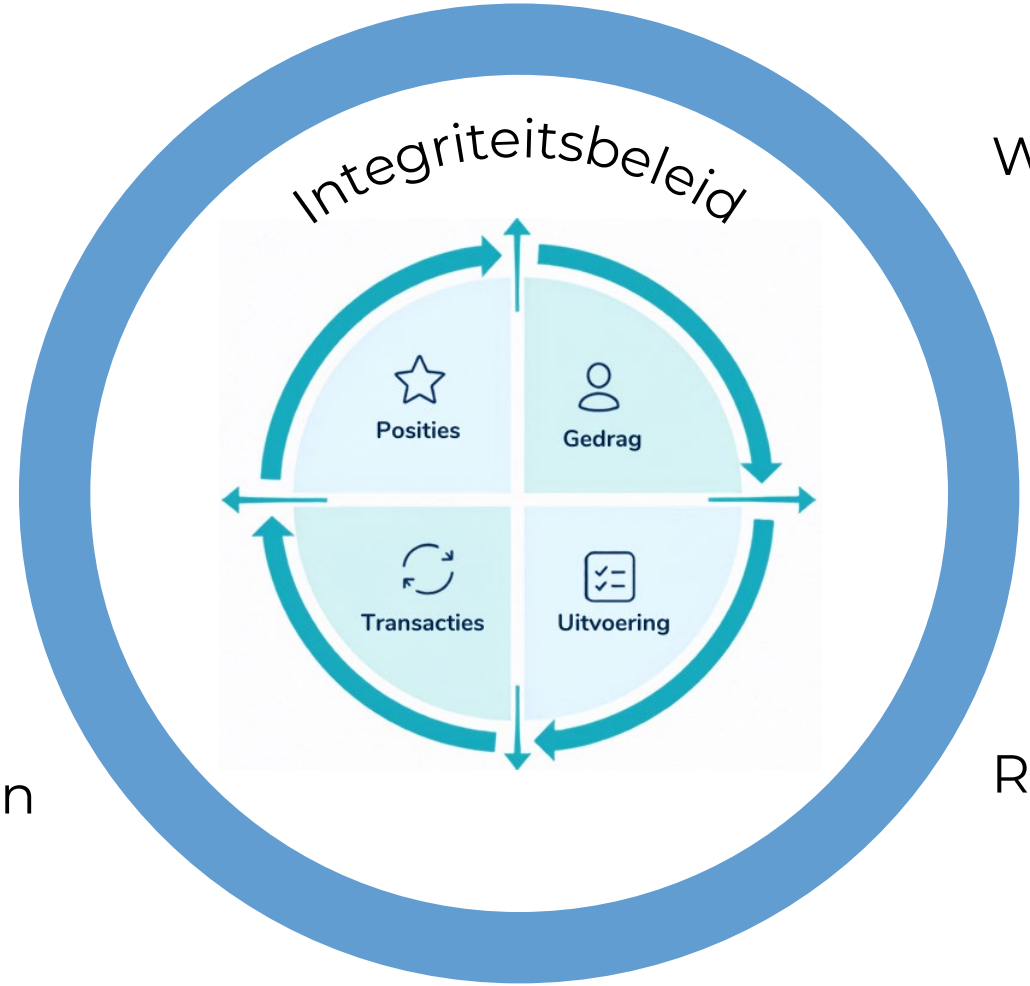
Integriteitsbeleid omvat alle risico's

Meldregeling

Controlemaatregelen

Vertrouwenspersoon

Cultuurmaatregelen



Waarden en normen

Gedragscode

Leiderschapstrainingen

Richtlijnen en procedures

4. Praktische handvatten

Wat kan je doen om tegenspraak te bevorderen?

HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Hoe ga je om met tegenspraak?

1. Bewaar rust
2. Stel je oordeel uit
3. Luister, luister, luister
4. Vraag om meer (feitelijke) informatie
5. Bespreek, consulteer, stem af
6. Bepaal dan pas wat passende (re-) actie is

Kernboodschappen

1. Maak tegenspreken onderdeel van het werk, taak- en functiegerelateerd
2. (sociale) veiligheid gaat om meer dan gedrag, het gaat ook over posities, uitvoering en transacties;
3. Integriteitsbeleid is het overkoepelende instrumentarium om aan zowel integer handelen als een sociaal veilige cultuur te werken, waarin tegenspreken makkelijker wordt.

5. Afsluiting

HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

Meer lezen?

HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS
Preventie, advies en onderzoek onder één dak
Brochure uit de reeks Integriteit in de praktijk
INTEGRITEIT EN DE RELATIE MET
SOCIALE VEILIGHEID

Contact en meer informatie

https://www.huisvoorklokkenluiders.nl

huisvoorklokkenluiders.nl

+ 31 88-133 1000

HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS