

REGELS
REGELS
REGELS
REGELS
REGELS

OM VAN AETEN LIJKEN



Zonder regels wordt het een puinhoop. Maar mét regels kan het ook gruwelijk misgaan, als je ze al te strikt toepast. Hoe vind je het juiste midden?

tekst **Job van der Pijl en Sanne Schreurs**

Wie ergens werkt heeft te maken met regels. Die bieden houvast. Maar soms knellen ze, werken ze niet. Dan is de vraag of je de regels mag overtreden, of je ervan mag afwijken. Die vraag dringt zich bijvoorbeeld op bij een rechterlijke uitspraak, eerder deze maand. De rechtbank in Arnhem floot uitkeringsinstantie UWV terug, die de arbeidsongeschiktheidsuitkering van een ernstig zieke vrouw op 182,42 euro per maand had vastgesteld.

Deze jonge vrouw had na haar studie twee maanden gewerkt tegen een veel hoger maandloon. Het UWV berekende de uitkering echter op basis van haar gemiddelde dagloon – en dat werd flink gedrukt door één enkele werkdag in haar oude bijbaantje, naast die twee goedbetaalde maanden als afgestudeerde. Met dat ene dagje waarvoor ze ruim veertig euro kreeg, verspeelde ze achteraf haar rechten op een aanmerkelijk hogere uitkering, omdat ze daardoor niet meer in aanmerking kwam voor een gunstiger startersregeling. Dat was de rechter te gortig. Het UWV had in dit geval de regels niet zo strikt mogen toepassen vanwege de onevenredig nadelige gevolgen voor de vrouw. Deze situatie vroeg om maatwerk.

Het is de mantra sinds de toelagenaffaire: professionals moeten niet meer redeneren vanuit de regel, maar vanuit de situatie die ze aantreffen. Het kabinet sprak zelfs het voornemen uit professionals bij uitvoeringsorganisaties te stimuleren 'buiten gestelde kaders te denken'. Dergelijke oproepen klinken bevrijdend, maar zijn dat niet: ze verplichten om goed te kijken naar wat deze werkenden nodig hebben om het gevraagde maatwerk te kunnen leveren.

Laten we vooropstellen dat regels ons al eeuwen heel veel goeds brengen. Ze zijn van groot belang voor

een goed functionerende samenleving. Regels maken het mogelijk elkaar aan te spreken, bieden houvast en daarmee ook vertrouwen en veiligheid. Zonder regels wordt het een puinhoop. Hoogleraar Paul de Beer schreef er een stuk over voor de Wiardi Beckman Stichting, met de prikkelende titel *Maatwerk is geen oplossing*. In het door hem aangehaalde boek *Ruis* van Daniel Kahneman e.a. wordt wetenschappelijk onderbouwd dat maatwerk al gauw tot willekeur, ongelijke behandeling en (dus) onrecht leidt. Het veroorzaakt wat in het aangehaalde boek 'ruis' wordt genoemd.

DE REGEL STAAT VOOROP

Het kan zijn dat onze juridische achtergrond ons hier parten speelt, maar ook wat ons betreft staat de regel voorop. Natuurlijk altijd met een kritische blik: werkt de regel nog of is aanpassing nodig? Maar uitgangspunt blijft de regel. Vanuit dat uitgangspunt is het wél de moeite waard – op de werkvloer – te kijken naar situaties waarin mensen, willen zij überhaupt maatwerk kunnen leveren, de regel terzijde kunnen en willen schuiven.

Sophie Albers en Albert Jan Kruijer schreven hier een boek over: *Doen wat goed is*. Het is een pleidooi voor praktische wijsheid, ontstaan op de werkvloer zelf. Het boek is geschreven met het oog op de praktijk in het sociale domein, maar hun zienswijzen en uitgangspunten zijn geschikt om breder toe te passen. Het boek laat zien dat werkers dagelijks schipperen om een adequaat antwoord te vinden op situaties in de praktijk. De wijkteam-professional die haar intrek neemt bij de huisarts om mensen met gezondheidsproblemen eerder schuldhulp te kunnen bieden, omdat de ervaring leert dat gezondheidsklachten vaak verband houden met schulden. De medewerker van een woningbouwvereniging die >>



Aristoteles stelde zich al de vraag: wat is goed handelen?

>> regelt dat uitkeringen eerder als voorschot worden betaald, zodat er minder huurschulden ontstaan.

Het zijn voorbeelden van werkers die komen tot praktische, wijze oplossingen die niet in wetten en regels beschreven staan of daar zelfs tegen ingaan. Zij lossen in het klein op, waar politici en beleidsmakers in debatten zich het hoofd over breken. Albers en Kruiter noemen deze oplossingen 'groeidiamanten', waarvan geleerd kan worden. Ze stellen dat we daarvoor op een andere manier naar regels moeten leren kijken.

Daarvoor grijpen Albers en Kruiter, niet als eersten en niet als laatsten, terug op Aristoteles (384-322 v. Chr.), die zich de vraag al stelde: 'Wat is goed handelen?'. Aristoteles onderscheidt daarvoor theoretische, universele, onomstotelijk vaststaande kennis (*techne*) van praktische wijsheid (*phronesis*). Goed handelen vereist méér dan het hebben van theoretische kennis. Je leert het alleen door het te doen, door te ervaren. Praktische wijsheid is dan ook niet-universeel geldende kennis. Het is kennis specifiek binnen een speciale situatie; daaruit ontstaan en daarbinnen bedacht. Het is het resultaat van observeren, inschatten en uitproberen.

REDELIJKHEID EN RECHTVAARDIGHEID

Praktische wijsheid is normatief; het heeft een intrinsiek moreel karakter. Het is niet hetzelfde als competentie of vakmanschap. Het impliceert wél die vaardigheid maar voegt daar de morele component aan toe. Om moreel goed te kunnen handelen moet je deugdzaam handelen: moed tonen, maat houden en een goede balans vinden tussen belangen. Aristoteles noemt ook het ver-

Hoe vindt u het midden tussen de regels en het afwijken daarvan? Reacties (max. 150 woorden) zijn welkom via [tijdgeestreacties@trouw.nl](https://www.tijdgeestreacties@trouw.nl). Graag naam en woonplaats vermelden.



schil tussen redelijkheid en rechtvaardigheid. Rechtvaardigheid is gebaseerd op algemeen toepasbare regels die over het algemeen redelijk zijn. Maar als de regels in het individuele geval niet goed uitpakken, dan is een andere vorm van redelijkheid vereist om toch tot rechtvaardigheid te komen, óók als dit ingaat tegen de bestaande regels.

VERKEERDE REFLEX

Natuurlijk was de tijd van Aristoteles minder complex en gereguleerd dan de onze. Toch omarmt ook Barry Schwartz, een befaamde Amerikaanse psycholoog, in zijn Ted-talk over 'Practical wisdom' (uit 2010, eenvoudig te vinden op YouTube) de ideeën van Aristoteles. Schwarz maakt korte metten met de reflex om, als regels niet goed genoeg werken, er nog meer regels aan toe te voegen. Hij noemt praktische wijsheid de 'key to happiness'. En zit daar dan niet omgekeerd de drijfveer in voor het doen van het goede? De beloning bestaat uit zinvol werk en voldoening en vormt zo – toegegeven, het zijn grote woorden – de sleutel voor geluk. Anders gezegd, je krijgt er ook iets voor terug, als je praktisch-wijs handelt.

Albers en Kruiter noemen factoren die het functioneren voor de werker in de huidige tijd moeilijk maken, zoals de veelheid aan regels, de vraag naar competentie en het kortetermijndenken. Zij bespreken ook hoe het komt dat organisaties onvoldoende de praktische wijsheid van professionals herkennen.

Dat komt onder meer omdat dienstverlening door mensen steeds meer wordt overgenomen door organisaties die draaien op algoritmen. Een algoritme bepaalt wat waarheid is. Wat niet kwantificeerbaar is, wordt niet verwerkt in het datasysteem. Het grappige is dat De Beer met zijn pleidooi tegen al te veel maatwerk (want dat veroorzaakt immers ruis) nu juist algoritmen bij met name besluitvorming door overheidsinstellingen een grotere rol wil geven.

Ook de werking van social media kan de blik op praktische wijsheid vertroebelen; voor je het weet wordt dat wat je als werker doet gereduceerd tot drie zinnen gedeeld met de hele wereld, en valt iedereen eroverheen. Door de vergroving van de waarneming (digitalisering, algoritmen, social media) ontbreekt de nuance, worden subtielere oplossingen en andere denkbeelden in de praktijk over het hoofd gezien, of maar liever niet onder de aandacht gebracht. Het is zaak deze oplossingen en denkbeelden, zo bepleiten ook Albers en Kruiter, uit de anonimiteit te halen. Ze bieden bruikbaar leermateriaal en leren werkers een andere manier van kijken.



Als je verzwijgt dat je afwijkt van de regel dan is er iets grondig mis

Bij dit alles is het moeilijk, om niet te zeggen onmogelijk, een algemeen, helder en voor elke situatie bruikbaar antwoord te geven op de vraag: maar hóe bepaal je als werker nou toch wat goed is?

Voor enige richting komen we toch weer terecht bij Aristoteles. Hij leert ons dat praktische wijsheid een op een concrete situatie toepasbare morele wijsheid betreft, waarbij weloverwogen keuzes worden gemaakt. Rechtvaardigheid kan afwijken van de regel meebrengen, als dat tot redelijkheid leidt. Daarbij gebruikt Aristoteles vier deugden: verstandigheid, matigheid, moed en rechtvaardigheid. Bij alles komt het volgens hem aan op het vinden van het juiste midden. Om moedig te zijn moet je niet te angstig zijn, maar ook niet overmoedig. Voor rechtvaardigheid ligt het juiste midden misschien wel tussen egoïsme en onbaatzuchtigheid.

LOZE KRETEN

De UWV-medewerker in Gelderland die oordeelde over de arbeidsongeschiktheidsuitkering van de ernstig zieke vrouw verweerde zich door te stellen dat de regelgeving inderdaad zeer ongunstig, onredelijk en onwenselijk uitpakte, maar dat het probleem was dat hij deze regelgeving moet uitvoeren en er geen hardheidsclausule is. Een praktisch wijze had anders kunnen redeneren en, om tot rechtvaardigheid te komen, geoordeeld dat een andere vorm van redelijkheid nodig was dan het strikt naleven van de regel. Hij of zij had binnen het UWV gehoor en steun moeten vinden voor een oplossing waarbij de vrouw wél in aanmerking kwam voor de startersregeling. Zij was immers bij uitstek de starter voor wie de

regeling was bedoeld. Dan was de vrouw de gang naar de rechter bespaard.

De roep om 'ruimte te pakken' en 'durf te tonen' zijn in de praktijk loze kreten, als de werker uiteindelijk moet uitvoeren wat van bovenaf wordt bepaald, en als rugdekking en vertrouwen ontbreken. Laatstgenoemde elementen zijn basisvoorwaarden om praktisch wijs en rechtvaardig te kunnen handelen, ook als dat afwijking van de regel impliceert.

De praktijk biedt voorbeelden te over, iedereen kan ze zelf bedenken. Als een jonge arts bij het teamoverleg op de dag na een operatie verzwijgt waarom hij of zij er in een specifieke situatie weloverwogen voor heeft gekozen af te wijken van het protocol, is er iets fundamenteel mis. De arts moet dat vrijelijk kunnen delen met zijn collega's, zo ontstaan praktisch-wijze beslissingen. Een jeugdhulpverlener moet na het even terloopse als wettelijke gesprek met een cliënt daarover kunnen praten met de psychotherapeut, ook al had die haar had gezegd dat het protocol voorschrijft niet over trauma's te praten. Een advocaat, weten wij uit ervaring, moet soms de gedragsregels opzij kunnen zetten, omdat het belang van zijn cliënt in een uitzonderlijk geval zwaarder weegt dan het algemene belang van een goed en ordentelijk functionerende advocatuur. Daarbij hoort dat hij of zij zich gesteund voelt door kantoorgenoten, die meewikken en -wegen.

Praktisch-wijze oplossingen werken alleen als daar draagvlak voor is op de werkvloer. Het blijft hierbij zoeken naar het juiste midden tussen regels en standaarden enerzijds en ruimte en innovatie anderzijds. <<



DE AUTEURS

Sanne Schreurs (1973) werkt sinds 2008 als arbeidsmediator en was daarnaast tot 2021 advocaat in Amsterdam.

Job van der Pijl (1964) werkt sinds 1991 als advocaat in Amsterdam en is als docent verbonden aan de vakgroep arbeidsrecht van de Universiteit van Amsterdam.

