

**Tussen droom en daad: Pas op voor uw rechtvaardigheidsgevoel!**

**Hoe meer wetten, hoe meer mazen**

ten Heuvelhof, Ernst

**Publication date**

2016

**Document Version**

Final published version

**Citation (APA)**

ten Heuvelhof, E. (null). (2016). Tussen droom en daad: Pas op voor uw rechtvaardigheidsgevoel! Hoe meer wetten, hoe meer mazen., Managementboek.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# TUSSEN DROOM & DAAD

In deze rubriek analyseren bestuurskundigen van de TU Delft patronen en wetmatigheden waar veel managementboeken soms wat lichtvoetig aan voorbij gaan, of gewoon voor vanzelfsprekend aannemen. In deze aflevering belicht Ernst ten Heuvelhof de voor en nadelen van fijnmazige regels.



PAS OP VOOR UW RECHTVAARDIGHEIDSGEVOEL!

## Hoe meer wetten, hoe meer mazen

'Mensen trekken zich steeds minder aan van wetten en regels'. 'Calculerend gedrag is aan de orde van de dag'. Dit soort klachten is niet van de lucht. We nemen een loopje met wetten en regels en proberen eronder uit te komen. Soms vinden we dat toch ook wel weer een beetje logisch, zeker als we de regels onrechtvaardig vinden. Het zou vanzelf beter gaan, indien we de regels beter maken, ze meer laten aansluiten op ons gevoel voor rechtvaardigheid, zo luidt vaak de stelling.

TEKST ERNST TEN HEUVELHOF // ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

Regels zijn vaak onrechtvaardig, wordt gezegd. Wat is het geval? Veel regels onderscheiden categorieën, bijvoorbeeld verschillende groepen mensen. Denk aan studenten en niet-studenten, en nog verder, studenten die veel punten hebben gehaald en studenten die hun punten niet gehaald hebben. Het spreekt vanzelf dat een typering (bijvoorbeeld: een student die zijn punten heeft gehaald) gevolgen heeft, zoals voor de toelating tot een volgende fase. Dat is leuk voor studenten die aan de goede kant van de streep zitten, maar vervelend voor hen die tot het verkeerde type behoren, zeker als de reden hiervoor pech is of verkeerd gedrag van derden, zoals docenten. Dit kan leiden tot een gevoelde onrechtvaardigheid, met uiteindelijk

misschien wel meer content voor discussieprogramma's op tv, stukken in de krant, Kamervragen en uiteindelijk een minister die toezegt hier nog eens goed naar te gaan kijken. Tot zover gaat het nog over een betrekkelijk veilig, niet al te schrijnend onderwerp, namelijk studenten. Maar dit geldt ook voor zorgbehoevenden, voor asielzoekers en voor mensen zonder inkomen. De reactie van de regelgever laat zich raden. Hij ziet dat sommige categorisering tot ongewenste uitkomsten leiden. Dat kan dan komen omdat ze te grof zijn, te weinig onderscheid maken. Niet iedereen die lang studeert zou over één kam moeten worden gescho-

ren. Ziekte is toch een redelijk excuus en een functie waarin de student een bijdrage heeft geleverd aan een hoger doel, zou toch ook een goede reden moeten zijn om langer te mogen studeren. En een nabij sterfgeval? En een echtscheiding van ouders? En... kortom er bestaat een onbedwingbare neiging om omwille van ons rechtvaardigheidsgevoel steeds meer categorieën en uitzonderingen in de regels te introduceren. De indelingen worden steeds fijnmaziger en de regeling dijt uit. Maar wat gebeurt er dan? Meer categorieën betekent meer grenzen in de wet. Want tussen categorieën zit altijd een grens. En dus zullen meer studenten

## DO'S & DON'TS

### DO'S

- Gun mensen ruimte om zich op een voor hen gunstige wijze te profileren
- Bouw altijd een hardheidsclausule in die ruimte biedt om schrijnende gevallen rechtvaardig te behandelen
- Accepteer de onvermijdelijke trade off tussen rechtvaardigheid en eenvoud

### DON'TS

- Laat het idee varen dat je de pluri-forme werkelijkheid in categorieën en regels kan vangen. Regel minder!
- Weersta de reflex om regels steeds maar aan te passen na ieder incident
- Zie calculerend gedrag niet enkel als negatief en te bestrijden.

dan voorheen dichtbij een grens zitten. En als je dichtbij een grens zit, kan het de moeite lonen om te proberen aan de goede kant van de lijn uit te komen. Iedere visser weet dat hij meer vissen vangt als zijn net fijnmaziger is. Maar hij weet ook dat hij meer bijvangst heeft waar hij niets aan heeft en die hij moet terug gooien. Net zo weet de wetgever, of de manager, dat hij meer kan vangen met fijnmaziger wetten, maar dat hij ook meer ongewenste bijvangst zal krijgen. ¶

## VERDER LEZEN



### WIE ORDE ZAAIT ZAL CHAOS OOGSTEN

Walter Baets

Ingenaald, 160 blz.,  
2002, Koninklijke  
van Gorcum  
9789023238751

€ 26,95



### BUREAUCRATIE IS EEN INKTVIS

René ten Bos

Paperback, 192 blz.,  
1e druk, 2015,  
Boom Uitgevers  
Amsterdam  
9789089536310

€ 19,90



### WEG MET ALLE REGELS

Marcus Buckingham

Paperback, 261 blz.,  
ge druk, 2014,  
Spectrum  
9789027425997

€ 14,99



### FUCK DE REGELS

Ben Kuiken

Paperback, 192 blz.,  
1e druk, 2012,  
Uitgeverij Haystack  
9789461260321

€ 19,95

## DE TOP 3 VAN:



## PIM STEERNEMAN

Pim Steerneman studeerde psychologie en bedrijfskunde en is bestuursvoorzitter verbonden aan Sevagram zorgcentra Zuid-Limburg. Hij is met name geïnteresseerd in het gedrag van mensen in organisaties in transitie.

### 1 Het element

Sir Ken Robinson

'Als talent en passie in balans zijn, ben je in je element, zoals Sir Ken Robinson. Ook als die in organisaties samenkomen, is dat proces verzekerd. Als werkgever voor tweeduizend mensen, helpt je je mensen dus helpen om hun talent te vinden. Sevagram let daarbij niet alleen op kennis en vaardigheden, maar ook op competenties en heeft ook een talentprogramma. Zo zit er nu 120 mensen na 25 jaar weer opnieuw in de schoolbanken. Eerst is het lastig, maar al snel zie je hun passie vrijkomen.'

### 2 Managen van transities

William Bridges

'Toen ik *Managen van transities* in 2005 kocht, was dat de meeste verandermanagementliteratuur te enkelvoudig. William Bridges laat zien dat niet alleen de systemen van een organisatie een transitie doormaken, maar vooral de mensen in dat systeem. Zij hebben wel eerst tijd nodig om afscheid te nemen van het vertrouwde. Het boek is nog hartstikke actueel, alhoewel we het tegenwoordig steeds vaker tegenkomen. Ook hebben we over transformatie van gedrag van mensen.'

### 3 De kracht van passie

Paul Moers

'Zo'n 5 jaar geleden startten we bij Sevagram met merkmanagement en beschreven we onze kernwaarden. In die tijd las ik *De kracht van passie*, waarin Paul Moers krachtig concreet beschrijft hoe de kernwaarden van een organisatie de persoonlijke drijfveren van medewerkers kunnen verspreiden. Om als zorgorganisatie in Zuid-Limburg onderscheidend te worden, zijn de kernwaarden passie en keuzevrijheid voor ons heel belangrijk, zowel voor medewerkers als voor cliënten.'



### DE PRAKTIJK VAN DE POSITIEVE PSYCHOLOGIE

Pim Steerneman

Gebonden, 143 blz.,  
1e druk, 2016,  
Cyclus/Garant  
9789085750611

€ 24,90