

# Ons beste weten inzetten

*Jan Piet van Deene*

Een Filipijnse vrouw met twee minderjarige kinderen heeft een verblijfsvergunning voor verblijf bij haar Nederlandse partner. Dat gaat goed, totdat de oudste dochter onzedelijk wordt betast door de Nederlandse man. Het meisje is dan net meerderjarig. De vrouw beëindigt haar relatie met de Nederlandse man en vraagt een verblijfsvergunning aan voor verblijf na verbreking van relatie ten gevolge van huiselijk geweld, waaronder seksueel geweld. In plaats van dat zij de vergunning krijgt, trekt de IND de verblijfsvergunning van alle gezinsleden in. Waarom? Omdat het seksueel geweld is gepleegd tegen de meerderjarige inwonende dochter en niet tegen de vrouw die bij de Nederlandse man verblijft. Met als reden dat alleen vrouwen die zelf slachtoffer zijn van huiselijk geweld in aanmerking komen voor zo'n verblijfsvergunning' (NRC, 12 april 2021, 'Het systeem veroorzaakt schrijnende gevallen').

In deze casus passen de medewerkers van de IND het vreemdelingenrecht toe zonder enig moreel kompas. En nemen ze geen enkele verantwoordelijkheid voor hun optreden. Helaas vindt dergelijk optreden niet alleen plaats bij de IND. De Belastingdienst met zijn toeslagenaffaire kan er ook wat van. En zo zijn er nog wel meer voorbeelden te vinden.

### De medewerkers van de IND de schuld?

In de kop van bovenstaand NRC-artikel wordt het systeem verantwoordelijk gesteld voor schrijnende gevallen. Maar het zijn de ‘mensen’ – en niet een ‘systeem’ – die als robots regels volgen, zonder daarbij hun verstand en hun gevoel in te zetten.

### Het systeem de schuld?

Toch wordt het gedrag van mensen geconditioneerd door de omstandigheden waarin ze hun werk doen. Oftewel ‘het systeem’, waarin ze hun werk doen. Als uitvoerende medewerkers geen enkele regelruimte hebben om in een specifieke situatie naar de geest van de regel te handelen, ontstaan schrijnende gevallen zoals hierboven beschreven. Regelruimte is beperkt in organisaties waarin beleid en uitvoering strikt gescheiden zijn. Waarin de beleidsmakers zaken perfect willen organiseren en weinig vertrouwen hebben in de wijsheid van medewerkers. Zo’n ‘systeem’ is overigens alleen ontstaan (en kan alleen veranderen) door het gedrag van ‘mensen’. We zijn immers deel van een systeem dat we zelf hebben ontwikkeld.

### De leiding de schuld?

Als beleid geformuleerd wordt vanuit een sfeer van ‘we weten het zeker’, wordt het voor uitvoerenden lastig om de ruimte te nemen

om de benodigde wijsheid in te zetten. Dan is men snel geneigd om de regels te volgen in plaats van met kennis van de regels naar bevind van zaken te handelen. Je zou kunnen zeggen dat een beleid van ‘zeker weten’ medewerkers aanzet om ‘niet te weten’. Dat wil zeggen om hun eigen verstand en gevoel uit te schakelen.

Dat is wat anders dan handelen vanuit ‘ons beste weten’. In dat geval doen we een beroep op ons verstand en op de ervaring die we in een specifieke context opdoen. Dat is overigens niet alleen een individuele competentie. Het gaat dan ook om het vermogen van de groep, waar het individu onderdeel van uit maakt, om lastige dilemma’s bij de uitvoering van het werk met elkaar te kunnen bespreken. Intercollegiale toetsing is voor leidinggevendenden in dat geval een belangrijker stuurmiddel dan sanctioneren van diegenen die de regels overtreden hebben.

### De pers de schuld?

Zoals medewerkers om moeten gaan met het spanningsveld om met kennis van de regels naar bevind van zaken te handelen, zo moet de leiding een vergelijkbaar spanningsveld kunnen hanteren. Enerzijds is het namelijk verstandig om ruimte en vertrouwen aan medewerkers te geven zodat zij hun wijsheid in kunnen zetten. Anderzijds worden zij door de pers en de publieke opinie gelyncht als een schandaal zichtbaar wordt, dat te maken heeft met medewerkers die zich niet strikt aan de regels hebben gehouden. Onvermogen om met dit spanningsveld om te gaan leidt snel tot het doorgeven van die externe druk, waardoor medewerkers geen enkele regelruimte meer hebben. Dat kan zomaar leiden tot strengere regels, meer controle, sancties, een onveilig werkklimaat

## “Omgaan met de spanning van strijdige eisen en werken met je moreel kompas

en natuurlijk improductiviteit. Zowel de leiding als de medewerker is dan niet bezig om het goed te doen door zijn beste weten in te zetten, maar is erop gericht het niet fout te doen. Waarbij de norm voor wat goed of fout is bij de ander gelegd wordt, zonder daar zelf enige verantwoordelijkheid voor te nemen.

### Een spagaat

Zie daar de spagaat waar de leiding van dit soort instellingen zich voorgesteld ziet. Medewerkers de ruimte geven om in de geest van de regels te handelen. Maar afgerekend worden op medewerkers die volgens de letter van de regels moeten hebben gehandeld. Geen onmogelijke taak, wel een lastige. Eén die vraagt om het kunnen verdragen van de spanning die het omgaan met dit dilemma met zich meebrengt. En niet om het vermijden van deze spanning door – vanuit angst – te doen alsof met striktere voorschriften en sancties fouten volledig uitgesloten kunnen worden.

### Enige ‘burgerlijke ongehoorzaamheid’

Om het werk van bovengenoemde instellingen weer een menselijker gezicht te laten krijgen worden zowel leidinggevenden als medewerkers dus aangesproken op enige ‘burgerlijke ongehoorzaamheid’. Het gaat dan om het kennen van de regels, maar daarvan afwijken als je dat kan verantwoorden. Dat

vraagt om bewustzijn van de spanning waar je dan mee om moet gaan en om de moed om daarbij aanvaardbare risico's te nemen. Het strikt vasthouden aan de regels om het niet fout te doen (lees: door anderen niet verketterd te worden) lijkt op de golfspeler die bezig is de bal niet in de bosjes te slaan, getuige het slechte imago dat de belastingdienst en de IND op dit moment hebben.



**Drs. Jan Piet van Deene** werkt als consultant, trainer en coach op het raakvlak van persoonlijke- en organisatieontwikkeling. Hij heeft een praktijktheorie

ontwikkeld over het werken met de onderstroom en publiceerde daarover recent het boek *De onderstroom boven: spanningen managen in organisaties en in jezelf*.