

Dikke regels Dunne regels

De omgang met risico's en veiligheid is in organisaties vaak geen onderwerp van innige samenwerking. Of het nu gaat om het grip krijgen op financiën, zorgen dat mensen gekwalificeerd hun werk doen of het creëren van een veilige werkomgeving – eerder dan hoofdzaak is risicomanagement een bijgedachte. Eentje die sectoraal en versnipperd wordt uitgewerkt, omdat het nu eenmaal moet.

| TEKST **GERT VAN DER KOLK**

Als ik van de brillen die Carsten Busch aanreikt in zijn boek *Risicoflectie* (Vakmedianet 2023) de organisatiebril opzet, dan ziet het er van de buitenkant best aardig uit. Dan hebben we de omgang met risico's en veiligheid in een bedrijfsproces beschreven en van instrumenten voorzien. Een paar medewerkers hebben het expliciet in hun functiebeschrijving staan, we vinken kruisjeslijsten af, produceren stoplichtrapportages en bespreken die zoals het hoort. Check. Maar de buitenkant geeft geen garanties voor de staat van de binnenkant.

‘Des te meer dunne regels, des te **kleiner is ons speelveld**,

Neem onze omgang met risico-inventarisaties en -evaluaties (RIE's). Over de RI&E-regels bieden de webpagina's van de Arbeidsinspectie fascinerende lectuur. In eenvoudige taal legt de inspectie de regels daar dringend en dwingend uit. Er kan geen misverstand bestaan over wat je moet doen. En doe je dat niet? "Dan kan de inspectie direct een boete opleggen." We zijn gewaarschuwd!

Schoolvoorbeeld

De regels waartoe de inspectie ons bepaalt zijn een schoolvoorbeeld van wat Lorraine Daston dunne regels noemt (*Rules – a short history of what we live by*. Princeton University Press, 2022). Het is zonneklaar wat we wanneer moeten doen, "als A dan B". De afwijkingen en uitzonderingen zijn in aparte regels gevangen, er is weinig ruimte voor interpretatie.

Het vervolg is voorspelbaar. Er komt een enquête langs, de respons is niet heel groot, de scores zijn matig, HR maakt een plan, het management bespreekt dat. De top





constateert tevreden dat er met bijdragen van onderop goede aandacht is voor gezond en veilig werken en, niet onbelangrijk, dat we aan de regels en voorschriften hebben voldaan.

Maar werken we er gezonder en veiliger door? Draagt iedereen in de organisatie – van hoog tot laag – daar doorleefd en in samenhang met de anderen een steentje aan bij?

Stortvloed

Overigens begint de inspectie haar stortvloed aan dunne regels met een dikke regel: “Een goede aanpak voor gezond en veilig werken is belangrijk voor uw medewerkers.” Dikke regels zijn voor meerdere uitleg vatbaar en gaan gepaard met voorbehouden, uitzonderingen, voorwaarden, bepalingen, beschrijvingen, adviezen. Oftewel: wanneer is een aanpak goed? Wat betekent ‘gezond’? En ‘veilig’? En wat is de betekenis van ‘belangrijk’? Dat zijn lastige vragen – met het zoeken naar antwoorden

‘Van wie is die RI&E eigenlijk als we aan alle regels en **voorschriften hebben voldaan?** ,

trek je veel discussie en verwarring over je heen. Dikke regels verdwijnen daarom vaak onder de veelheid aan dunne regels waarin ze worden uitgewerkt: als dit dan dat, als zus dan zo. Daarmee maken we wat vaag, wollig en rommelig is, tastbaar en duidelijk. Je ziet het op de site van de Arbeidsinspectie voor je ogen gebeuren.

Dikke regels bedelven onder dunne is een voor de hand liggende oplossing om resultaten te bereiken. Maar het is ook een onvolkomen oplossing. Want van wie is die RI&E dan eigenlijk, als we aan alle regels en voorschriften hebben voldaan? Van HR? Van het management? Van de medewerkers? Van wie is het gezond en veilig werken in de organisatie? Het is die bijgedachte geworden, die sectoraal en versnipperd wordt uitgewerkt.

Speelveld

En meer in het algemeen: hoe zorgen we er nou voor dat het omgaan met risico's en veiligheid niet de verantwoordelijkheid van enkelen, maar de zorg van allen is? Dat we er niet louter lippendienst aan bewijzen, maar ons er daadwerkelijk voor inzetten?!

Het antwoord ligt duidelijk niet in het maken van nog meer dunne regels. Die doen geen recht aan de vaagheid en het gewoel van het volle leven, waarin we de risico's die we ervaren nooit kunnen beheersen, hoogstens kunnen bijsturen en hopelijk verkleinen. Ze leveren hooguit nog meer systeemrommel op en nog meer sectorale versnippering.

Ons woord voor regel komt van het Latijn voor lat, balk, lijniaal. Het geeft een maat en een richting aan. Met een regel trek je een grens. En in het omgaan met grenzen raken de uitersten elkaar. Veel grenzen ontnemen ons alle bewegingsvrijheid. Denk aan de dunne regels. Hoe meer er daarvan zijn, des te kleiner is ons speelveld. (In die zin zijn de verlamdende consequenties van de risicoregelflex en de isoficatie ook tastbare voorbeelden van wat er gebeurt bij een ongeremde uitrol van dunne regels.) Maar zonder grenzen is het speelveld zo eindeloos groot, dat het geen zin heeft om in beweging te komen. Denk aan de dikke regel over het belang van gezond en veilig werken. De bijvoeglijke naamwoorden zijn dermate vaag dat die regel over alles en dus niks kan gaan. We hebben te maken met een conceptuele *white out*. De moed zinkt ons in de schoenen. Hoe scheppen we hierin duidelijkheid en perspectief?



‘De buitenkant geeft geen garanties voor de staat van de binnenkant,’

In beide gevallen is het netto-effect dat er niets van betekenis gebeurt. Dunne regels leiden tot sectorale versplintering en een klein speelveld. Dikke regels tot een conceptuele *white out*. Dat staat een adequate omgang met risico's en veiligheid in de weg. Hoe trek je dan wel effectief grenzen?

Homeomorf

Stel je een groot, leeg, vel wit papier voor. Het heeft geen zin om in beweging te komen, want er is geen verschil tussen waar je aankomt en waar je vertrekt. Maar zet nu op dat vel een streep – je hebt een grens getrokken en meteen gebeurt er iets. Er ontstaan een hier en een daar, een onder en een boven, een links en een rechts. En dus ook een omheen, een binnen en een buiten. En daarmee heb je categorieën, rangordes en normeringen in het leven geroepen.

Een probleem benoemen is een vorm van grenzen stellen – je geeft het probleem een scope, je zegt wat erbij hoort, wat eromheen zit en wat niet. Je voorziet het probleem dus van regels. Formuleer die dun, en de probleemoplossing is van enkelen. Formuleer die dik en ze is van niemand. Het komt eropaan een probleem homeomorf te formuleren. De term komt uit de topologie: een koffiemok met oor en een donut hebben in essentie dezelfde vorm. De een kan in de ander overgaan zonder dat de vorm stuk gaat. Homeomorfe problemen – grenzen, regels – zijn zó geformuleerd, dat iedereen die mee moet doen om ze aan te pakken er zijn eigen belangen in kan projecteren zonder die van de anderen tekort te doen en daardoor het probleem stuk te maken. Daarmee leg je een fundament voor de samenwerking die nodig is om elkaars belangen te realiseren.

Van onder tot boven gedragen

Wil je een RI&E die van onder tot boven in een organisatie gedragen en doorleefd is, dan moet het niet om die RI&E gaan. Want dat is het antwoord op de dunne regel: stel de Arbeidsinspectie tevreden. Het gaat om te beginnen om de vraag: hóe werken wij hier samen aan gezond en veilig werken? Niet dik of dun, maar homeomorf.

Het lijkt een nuance, maar de impact is groot. Zowel de CEO als de jongste bediende heeft belang bij de antwoorden van de ander. En uit die eerste begrenzing volgen vanzelf de dikke en dunne regels die van pas komen om samen de antwoorden handen en voeten te geven, en ieders belangen te optimaliseren. ■

Gert van der Kolk is eigenaar van OIO – bureau voor Organisaties in Ontwikkeling. Hij traint, schrijft en adviseert over samenwerking binnen en tussen organisaties.