

BOUKJE KEIJZER

DE REGELS



**Balanceren tussen
ruimte en houvast
in organisaties**

EN DE REEK

Boom

De regels en de rek

Balanceren tussen ruimte
en houvast in organisaties

Boukje Keijzer

Boom

Inhoud

	De regels én de rek	7
1.	Regellast en rekzucht	17
2.	De ene regel is de andere niet	33
3.	Regels en recht	49
4.	Redenen om te regelen	63
5.	Waar een wil is, is een weg	85
6.	Zeven strategieën om ruimte te creëren	95
7.	Integriteit	127
8.	Beren op de weg	137
9.	Op berenjacht!	161
	Loslaten in vertrouwen	177
	Dankwoord	183
	Regels voor het opstellen van regels	185
	Eindnoten	189
	Over de auteur	191

De regels én de rek

‘Wat ben jij nou aan het doen?’ vroeg ik aan een van onze opdrachtgevers toen ik haar foto’s zag maken van de borrelhapjes bij een bijeenkomst die we organiseerden. De hapjes zagen er prachtig uit, maar ik kreeg de indruk dat ze ze niet fotografeerde vanwege hun smakelijkheid. Het bleek dat ze verantwoording moest afleggen over het geld dat ze intern had aangevraagd voor de organisatie van de borrel (zaalhuur en catering). De bewijsopdracht bestond onder meer uit het maken van foto’s van de producten die met het geld gekocht waren. Het liefst in beeld gebracht terwijl de gasten de hapjes aan het eten waren, zodat niemand zou denken dat ze die voor zichzelf gekocht had.

Ik viel van mijn stoel van verbazing. Tegelijkertijd schoten er allerlei gedachten door mijn hoofd: wat zou de reden zijn geweest om deze eis te stellen? Is er ooit een collega geweest die het geld in eigen zak heeft gestoken? Is de factuur van de locatie waarop staat dat er ook hapjes zijn geleverd niet voldoende? Om hoeveel geld gaat het eigenlijk? En weegt dat op tegen de kosten van het aanvragen en controleren van de besteding van het geld? Bekijkt iemand die foto’s ooit? Mijn opdrachtgever had geen antwoord op die vragen. Ze snapte best dat verantwoording van publieke middelen belangrijk was, maar niet dat het op deze manier moest. Maar om zoiets aan te kaarten in een organisatie met duizenden medewerkers zag ze ook niet zitten. Dus maakte ze braaf foto’s van de borrelhapjes. Ik kon alleen maar denken: dat moet toch anders kunnen?

Houvast en ruimte

Regels. Veel mensen hebben er een haat-liefdeverhouding mee. Regels knellen en geven houvast. Ze zorgen voor duidelijkheid, gelijkheid en continuïteit, maar zetten daarmee ook de fluïde werkelijkheid vast. We hebben ze nodig om onze complexe samenleving in goede banen te leiden, en tegelijkertijd weten we dat het onmogelijk is om die complexiteit te vangen en sturen met regels. Een incident is al snel aanleiding

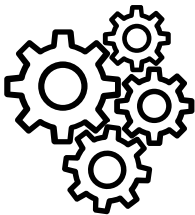
De regels en de rek

om een nieuwe regel op te stellen of strenger te handhaven, in de hoop dat we daarmee grip krijgen op vergelijkbare situaties. En intussen roepen we in koor dat we verdwalen in het oerwoud van regels en dat ze ons belemmeren in het doen wat nodig is.

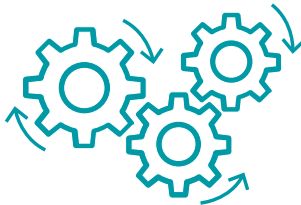
In alle organisaties waar ik kom, zie ik professionals worstelen met de spanning tussen regels en rek. Soms heeft dat de vorm van een interne strijd tussen de 'rekkelijken' en de 'preciezen' in de organisatie. Tussen de mensen die iedere regelbedenker en -bewaker zien als een hindermacht bij het realiseren van hun doelen en de mensen die iedere regelrekker beschouwen als een onverantwoorde avonturier die hen dwarsboomt bij het bewaken van de waarden waarvoor zij zijn aangesteld. Als ik een lezing geef over de regels en de rek hoopt het kamp van de rekkelijken stiekem dat ik de preciezen kan overtuigen dat al die regels de organisatie onnodig in de weg zitten. En de preciezen zetten zich schrap om de waarden waar ze voor staan te verdedigen.

Ik kan beide kampen geruststellen: ik geloof dat we allebei nodig hebben, de regels én de rek. Regels en rek zijn als yin en yang. Ze houden elkaar in evenwicht. Als de regels de overhand krijgen, dan loopt het systeem vast. Dan gaan de regels elkaar in de weg zitten en stapelen ze zich op, waardoor de radartjes die eerst keurig in elkaar pasten elkaar mislopen en piepend en knarsend tot stilstand komen. Dan sneuvelt elk idee in het oerwoud van 'kan niet', 'mag niet' en 'past niet'. Dan is er geen speelruimte om te zoeken naar oplossingen.

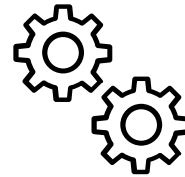
DE EFFECTEN VAN TE VEEL OF TE WEINIG REGELS



Te veel regels, te weinig rek



Balans tussen regels en rek



Te weinig regels, te veel rek

Als de rek de overhand krijgt, dan loopt alles in het honderd. Zonder kaders waar grotere groepen mensen zich aan houden, zijn we overgeleverd aan ieders individuele positie en afwegingen. Dan geldt het recht van de sterkste of ontstaat willekeur. Dan kunnen de radartjes niet meer in elkaar grijpen, omdat hun onderlinge afstand te groot is. Dan sluiten processen niet meer op elkaar aan, waardoor ze steeds minder efficiënt en effectief worden. Denk bijvoorbeeld aan de enorme wachtrijen met vrachtwagens in Calais en Dover die ontstonden toen door Brexit de douaneregels van de Europese Unie (EU) opeens niet meer aansloten op die van het Verenigd Koninkrijk.

De regel-ruimteparadox

Ik hou van regels. Ik vind het fijn om erop te kunnen vertrouwen dat iedereen de verkeersregels kent en dat auto's aan allerlei kwaliteitstests zijn onderworpen voordat ze de weg op mogen. Ik vind het prettig om te weten waar ik op moet letten als ik een dakkapel op mijn huis wil bouwen. En dan is het wel zo eerlijk dat mijn buurman aan dezelfde eisen moet voldoen als ik. Regels zorgen ervoor dat ik geen onnodig risico loop en dat ik kan rekenen op gelijke behandeling. Dat ik weet waar ik aan toe ben in veel situaties. Regels bieden houvast in een wereld waarin alles continu in beweging is. Ze zorgen voor grip op de wereld om me heen, zodat ik daarbinnen kan ontspannen en loslaten.

Ik noem dit de **regel-ruimteparadox**: de situatie waarin ruimte ontstaat doordat er een begrenzing is. Heldere kaders bieden rust en duidelijkheid, als context waarbinnen creativiteit maximaal kan floreren. Want als iets in de kern goed geregeld is, hoeft ik niet de hele tijd alles in de gaten te houden of zelf te bedenken hoe ik zaken het beste kan aanpakken.

Er zijn tal van voorbeelden van de regel-ruimteparadox. Aan een opgeruimde werktafel kan creativiteit bijvoorbeeld makkelijker stromen. Voor leerkrachten is het prettig als duidelijk is over welke kennis en vaardigheden leerlingen aan het eind van het schooljaar moeten beschikken. Daarbinnen hebben ze alle vrijheid om te bepalen welke stof ze op welke momenten en in welke vorm overdragen. Het is prettig als de overheid bij participatietrajecten haar eigen huiswerk heeft gedaan en transparant is over wat wel of niet bespreekbaar is. Zodat bewoners hun tijd niet hoeven te verspillen aan het ontwikkelen van ideeën die uiteindelijk niet binnen deze kaders passen. En het is handig om te weten wat de volgende deadline in de projectplanning is, zodat je de tijd tot die datum maximaal kunt benutten. Het draait dus om

de balans tussen regels en rek. Als het kader te strak is, is er geen speelruimte om naar oplossingen te zoeken. Als het kader te vaag en los is, schieten de oplossingen alle kanten op en worden ze minder effectief.

In onze samenleving zijn we echter doorgeschoten naar de regelkant. Vanuit de overtuiging dat je incidenten kunt voorkomen, worden steeds meer nieuwe regels gemaakt die alle mogelijke risico's moeten uitbannen. Mensen die van een regel profiteren, worden al snel beschouwd als potentiële fraudeurs – en we hebben met de toeslagenaffaire gezien tot wat voor schrijnende situaties dat kan leiden. We creëren regels als vangnet voor kwetsbare mensen, maar timmeren de bijstandsregels zo dicht dat boodschappen aannemen van je moeder bestraft moet worden. We stellen in het licht van COVID-19 regels op om mensen met een zwakke gezondheid te beschermen, maar beperken daarmee ook de bewegingsvrijheid van gezonde mensen. Vanuit de idee dat ontwikkeling en groei het best af te lezen zijn uit prestaties hechten we sterk aan verantwoording van elke minuut en elke cent. Tot aan het foto's maken van borrelhapjes toe. En daar heb jij niet alleen als professional last van. Buiten de muren van jouw organisatie stijgt de frustratie over de doorgeschoten regelzucht. Klanten klagen over onlogische regels, burgers gaan de barricaden op om te protesteren tegen vrijheidsbeperkende maatregelen en media stellen misstanden aan de kaak. We hebben steeds complexere systemen opgetuigd voor het maken en bewaken van regels, die steeds minder ruimte bieden voor de noodzakelijke rek. De balans tussen regels en rek is zoek.

Voor professionals in publieke organisaties

Dit boek is bedoeld voor professionals in organisaties die last hebben van de beperkingen die regels hun opleggen. Die door alle administratie niet meer toekomen aan hun 'echte' werk. Die de vrijheid missen om maatwerk te kunnen leveren als de situatie daarom vraagt. Die vinden dat hun professionaliteit, kennis en kunde onvoldoende benut worden, omdat de organisatie waar ze voor werken liever vertrouwt op systemen dan op medewerkers. Die het gevoel hebben dat het systeem leidend is geworden en de menselijkheid ver te zoeken is. De menselijkheid die voor velen juist de reden was om voor een baan in de publieke sector te kiezen.

Ik richt me op die publieke sector, omdat ik daar met name mijn werkervaring heb opgedaan en omdat daar mijn hart ligt. In dit boek vind je daarom vooral voorbeelden uit de overheid, de zorg, het onderwijs, welzijn, wonen en openbare ruimte. Ik focus me daarbij op het perspectief van de professionals en hun leidinggevendenden. Met aan de ene kant professionals die zich inzetten voor 'klanten' in de samenleving (zoals leer-

krachten, schuldhelpverleners, vergunningtoetsers, baliemedewerkers en verpleegkundigen). En aan de andere kant professionals die vooral een facilitaire rol hebben richting interne 'klanten' (zoals hr-professionals, controllers, servicemedewerkers, juristen en communicatieadviseurs). In de talloze voorbeelden in dit boek herken je deze twee kanten. Zo zul je veel voorbeelden tegenkomen van regels die professionals hanteren in hun contacten met bewoners, leerlingen, ondernemers, huurders, gebruikers of patiënten. Daarnaast lees je voorbeelden van regels die raken aan interne processen die spelen in elke organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van hrm, ICT, communicatie, planning en control. Dat maakt dit boek ook interessant voor professionals die werken binnen private organisaties. Over het effect van regels en rek op klanten of de samenleving als geheel valt ook veel te zeggen, maar dat is niet de focus van dit boek. Misschien schrijf ik daar later nog eens over.

De inzichten in dit boek zijn in principe op alle soorten regels en rek van toepassing. Het begrip 'regels' gebruik ik in brede zin. Hier kunnen ook werkwijzen en procedures onder vallen, die meestal wel ergens beschreven zijn. Hoewel het in elke werkomgeving om andere regels gaat, zijn de redenen waarom die regels zijn opgesteld overal vergelijkbaar. De rekstrategieën die ik in dit boek met je deel, kun je zien als de knoppen waaraan je in allerlei typen organisaties kunt draaien. En ook de beren op de weg die ik ontleed, kun je overal tegenkomen. Ik weet dan ook zeker dat dit boek genoeg aanknopingspunten biedt om ook in jouw organisatie te komen tot een betere balans tussen regels en rek.

Fascinatie voor regels en rek

Mijn eigen fascinatie voor regels en de rek is waarschijnlijk terug te leiden tot een wat rebels karakter, maar komt vooral voort uit de ervaringen met regels en rek die ik de afgelopen twintig jaar heb opgedaan. Onder meer met 7Zebra's, het creatieve realisatienetwerk dat ik in 2010 oprichtte. En met de Ontregelbus, waarmee ik sinds 2020 met een team veranderkundigen het land in trek om zorginstellingen te helpen met ontregelen. Ik neem daarbij mijn kennis als (gepromoveerd) sociaal psycholoog en communicatiewetenschapper mee en de aanvullende kennis over dit onderwerp die ik overal en nergens heb opgedaan. Daarnaast vormen de verhalen van talloze mensen met wie ik over dit onderwerp van gedachten heb mogen wisselen een belangrijke inspiratiebron.

In 2015 bracht ik in eigen beheer al een boek uit met de titel *De regels en de rek*, waarmee ik de afgelopen jaren het land doorreisde om lezingen en workshops te geven en organisatieontwikkelingstrajecten in gang te zetten. Inmiddels hebben tientallen or-

organisaties, van gemeenten tot zorginstellingen, de inzichten uit dat eerste boek benut. Zij hebben hun ervaringen en aanvullingen met mij gedeeld, en me gescherpt in wat er nog meer nodig is om de balans tussen regels en rek te herstellen. Al die inzichten heb ik verwerkt in het boek dat je nu in handen hebt.

Mijn grootste drijfveer is om jou te laten ervaren dat je zélf iets aan de regeldruk kunt doen. Dat je niet hoeft te wachten tot de wet verandert of het systeem is aangepast. Jij kunt zelf het verschil maken. Stap voor stap help ik je om te ontrafelen van welke regels je precies last hebt en wat ze proberen te regelen. Ik laat je zien hoe je de rek in de regels kunt vinden, zonder het doel waarvoor ze zijn opgesteld uit het oog te verliezen.

Ontregelen gaat niet vanzelf. Daarom sta ik ook uitgebreid stil bij de beren op de weg die je waarschijnlijk gaat tegenkomen. Maar ik help je vooral om het gewoon te gaan DOEN. Daarvoor vind je aan het eind van elk hoofdstuk eenvoudige opdrachten om zelf concrete stappen te zetten richting een betere balans tussen regels en rek in jouw organisatie. Zodat je na het lezen van dit boek daadwerkelijk over meer ademruimte en speelruimte beschikt om jouw werk te kunnen invullen vanuit je eigen professionaliteit. Als inspirerende start van een bredere ontregelbeweging in jouw organisatie.

Stap voor stap naar een nieuwe balans

Ik zie het herstellen van de balans tussen regels en rek als een veranderkundig proces. Mensen komen pas in beweging als er sprake is van een noodzaak tot verandering. Voor het oprekken van regels geldt dit ook. We gaan pas nieuwe wegen verkennen als we echt op een dood spoor zitten. Daarom ga ik in hoofdstuk 1 dieper in op wat regeldruk precies is en wanneer mensen die ervaren. De urgentie om er iets aan te doen, wordt daarmee scherper zichtbaar. In hoofdstuk 2 leer ik je om te ontrafelen waar bij jou precies je regelprobleem zit. Binnen welke context zijn de regels waarvan je last hebt opgesteld en zijn ze echt zo beperkend als je dacht? Hoofdstuk 3 gaat in op de mogelijke consequenties als je aan de regels gaat morrelen, op de relatie tussen regels en recht en op dilemma's rond de handhaving van regels. In hoofdstuk 4 laat ik zien waarom regels worden opgesteld. Wat proberen we er eigenlijk mee te regelen? En werkt dat een beetje?

Als je een beeld hebt van waar je precies last van hebt, wordt het tijd om daar een wenkend perspectief tegenover te zetten. In hoofdstuk 5 beschrijf ik daarom hoe alles begint bij de wil om een andere weg in te slaan. In hoofdstuk 6 ga ik uitgebreid in op hoe het daadwerkelijk anders kán. Daarvoor loop ik verschillende rekstrategieën langs, die aantonen dat je de doelen waarvoor regels zijn opgesteld beter, sneller, plezieriger en effectiever kunt bereiken. Ik hoop je daarmee handvatten te geven om een visie op rek te formuleren waar je warm voor loopt. En tools om dit te vertalen naar concrete toepassingen in je eigen werkpraktijk. Ik sta ook stil bij de schaduwkant van het zoeken naar rek: in hoeverre gebeurt dit vanuit integere motieven? Dat is het onderwerp dat in hoofdstuk 7 aan de orde komt.

Maar hoe aantrekkelijk het wenkende perspectief ook is, mensen gaan pas echt op weg als ze geloven dat ze het nieuwe perspectief daadwerkelijk kunnen realiseren. Er is een route nodig om van A naar B te komen, een strategie om stap voor stap de beklemming van regeldruk los te laten en meer ruimte te creëren. In dit boek reik ik verschillende handvatten aan om je eigen route uit te stippelen. De rekstrategieën uit hoofdstuk 6 bieden daarvoor de basis. De praktijk leert echter dat op de route van A naar B allerlei obstakels op de weg staan, beren die verjaagd moeten worden. In hoofdstuk 8 beschrijf ik deze beren en in hoofdstuk 9 komt de manier waarop je ze kunt verjagen aan de orde. Daarmee duiken we wat dieper de structuur en cultuur van organisaties in, zodat ook onderliggende patronen aangepakt kunnen worden. Iets waarvan je bij de aanpak van regeldruk én bij het realiseren van andere veranderingen in de organisatie profijt kunt hebben. Als bonus geef ik nog een aantal tips mee voor het opstellen van goede regels, zodat je straks niet weer vast komt te zitten.

Er zijn verschillende manieren om dit boek te lezen. Word je overweldigd door de regels in jouw organisatie en weet je niet waar je moet beginnen met ontregelen? Dan is het slim om de hoofdstukken een voor een door te nemen en steeds de opdrachten aan het eind ervan uit te voeren. Is voor jou al helemaal duidelijk waar je last van hebt en wil je vooral inspiratie om meer rek te vinden, spring dan meteen naar hoofdstuk 6. Heb je al van alles geprobeerd, maar zinkt de moed je in de schoenen als je aan ontregelen denkt? Dan beleef je waarschijnlijk veel steun aan hoofdstukken 8 en 9. Wil je meteen praktisch aan de slag? Dan kun je stap voor stap de opdrachten aan het einde van elk hoofdstuk doorlopen. De bij dit boek ontwikkelde kaartenset (apart verkrijgbaar) kan daarbij goed van pas komen. De verschillende onderdelen van het boek komen hierin terug als losse kaarten die je op tafel kunt leggen. Dat blijkt in de praktijk heel handig om scherp te krijgen waar het in jouw situatie om draait en om daarover

met collega's een goed gesprek te voeren. Op www.deregelsenderek.nl vind je nog meer materialen die daarbij behulpzaam kunnen zijn.

Aan de slag!

Het vinden van een balans tussen regels en rek, tussen ruimte en houvast, is vooral een kwestie van perspectief. *Changing Perspectives* was de titel van mijn proefschrift en is het handelsmerk van 7Zebra's. Mijn overtuiging is dat binnen bestaande systemen veel meer mogelijk is dan je denkt. Dat het een kwestie is van goed kijken vanuit verschillende invalshoeken. Om te zien dat de ene regel de andere niet is. Om te merken dat de systeemwereld kan aansluiten op de leefwereld, zonder de systemen en de mensen die regels naleven als star en ouderwets weg te zetten. En om te ervaren dat een beer op de weg niet meteen het einde van een ingezette verandering hoeft te betekenen. Met dit boek help ik je om de balans te hervinden tussen regels en rek. Door zichtbaarder te maken wat precies het probleem is, door je te laten zien dat het ook anders kan en vooral door je te helpen om het gewoon anders te DOEN. Liever vandaag dan morgen. Aan de slag dus!

Utrecht, voorjaar 2021

Boukje Keijzer

1. Regellast en rekzucht

Heb je last van regels of verlang je naar rek? In dit hoofdstuk wordt zichtbaar hoe regeldruk ons belemmert en waarom we als samenleving en als professionals meer rek nodig hebben. Het maakt helder waarom het urgent is om de balans tussen regels en rek te herstellen. En biedt tips om je collega's van die urgentie te overtuigen.

Het roer moet om!

Het begon in 2015 met een noodkreet van huisartsen. Met het manifest 'Het roer moet om' uitten zij massaal hun bezorgdheid over de regeldruk in de zorg. Zij riepen het kabinet en de zorgverzekeraars op om huisartsen uit de greep van de marktwerking te halen en samenwerking als leidend principe in de eerstelijnszorg te herstellen. 'Kwaliteit wordt niet verhoogd door administratieve overbelasting, ongebreidelde dataverzameling en cijferfetisjisme' was hun stellige overtuiging. Ze deden een beroep op overheid en zorgverzekeraars om vertrouwen te tonen in de deskundigheid van de beroepsgroep en te stoppen met de grenzeloze verzameldrift van nutteloze data. Het actiecomité stelde het boekje *Help! de dokter ...*¹ op, met praktijkvoorbeelden die pijnlijk duidelijk maakten tot wat voor bizarre situaties de doorgeschoten regeldruk leidt.

Dit was de start van een beweging om de zorg te ontregelen. De denktank (Ont)Regel de Zorg bracht de administratiedruk in de zorg in kaart en maakte zichtbaar dat zorgprofessionals soms meer dan 40 procent van hun tijd bezig waren met administratie. Er werden tientallen schrapsessies georganiseerd om onzinnige regels (schrappunten) in kaart te brengen. In 2018 schaarden meer dan tweehonderdduizend zorgmedewerkers (apothekers, fysiotherapeuten, huisartsen, medisch specialisten, psychiaters en wijk- en ziekenhuisverpleegkundigen) zich achter de oproep om de administratieve belasting met minimaal 50 procent terug te brengen. Met als extra argument dat zorgprofessionals niet alleen steeds minder tijd hebben om daadwerkelijk aan zorg te besteden, maar dat de irritatie over regeldruk ook een negatieve impact heeft op het werkplezier – iets wat de zorg zich in de krappe arbeidsmarkt niet kan veroorloven.

De schrappunten zijn vertaald naar een breed programma (Ont)Regel de Zorg van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In elke zorgsector zijn landelijke regels of stelselregels aangepakt, samen met brancheorganisaties en zorgverzekeraars. Ook de zorginstellingen hebben niet stilgezeten. Zij merken immers dagelijks op de werkvloer hoe hoog de werkdruk is en hoe chagrijnig medewerkers worden van alle bureaucreatie. Via verschillende initiatieven, waaronder de Ontregelbus, krijgen zij steun om aan de slag te gaan met ontregelen in hun eigen organisatie.

1.1 Urgentie in termen van push en pull

De kans is groot dat je dit boek gekocht of gekregen hebt omdat je gek wordt van de regels en snakt naar meer rek. Misschien kom jij door alle bureaucratie ook amper toe aan je 'echte' werk. Of vind je het heel vervelend om elke keer nee te moeten verkopen aan collega's of klanten, omdat hun verzoek niet past binnen de regels. Misschien zie je allemaal leuke, slimme collega's vertrekken, omdat ze de hoop hebben opgegeven dat er ooit iets verandert aan de regeldruk. Je ervaart dus waarschijnlijk al urgentie om iets te veranderen.

Om beter zicht te krijgen op waar die urgentie precies op gebaseerd is, leen ik uit de hoek van de marketing de begrippen *push* en *pull*. Push-factoren zijn de redenen waarom je van regels af wilt. Je hebt er last van. Pull-factoren zijn de redenen waarom je naar een situatie met meer rek toe wilt. Je verlangt naar meer ruimte om te kunnen doen wat jij denkt dat nodig is.

Het is handig om te weten wat precies de bron is van de urgentie binnen jouw organisatie, omdat dit mede bepaalt hoe je collega's kunt meekrijgen in het herstellen van de balans tussen regels en rek. Want volgens John Kotter² komt van echte veranderingen pas iets terecht als driekwart van de leiding van de organisatie het gevoel van urgentie deelt. Werk aan de winkel dus.

1.2 Push-factoren: last hebben van regels

Het is duidelijk dat we als samenleving en als professionals regelmatig last hebben van regels. Ten eerste omdat het voldoen aan alle regels ontzettend veel tijd en geld kost, die je niet aan de primaire processen in je organisatie kunt besteden. Of je werk nu lesgeven, uitkeringen verstrekken, persberichten schrijven of verzekeringen afsluiten is. Dit noemen we **regeldrukkosten**. Ten tweede omdat je je als professional enorm kunt ergeren aan regels. Sommige regels zijn namelijk onbegrijpelijk, spreken elkaar tegen, stapelen zich op of zijn onuitvoerbaar en de kosten van het regelsysteem wegen lang niet altijd op tegen de baten. Dit noemen we de **ervaren regeldruk**.

Regeldrukkosten

Bij regeldrukkosten (ook wel administratieve lasten genoemd) draait het om de inspanningen in tijd en geld die (medewerkers van) organisaties moeten leveren om aan de regels te voldoen. Deze kosten zitten in drie dingen:

Opdracht 1 Waar zit jouw urgentie?

A. Noteer de belangrijkste redenen voor jou om de rek in de regels op te zoeken.

Maak een lijstje van de negatieve effecten van te veel regels, bijvoorbeeld:

- Het voldoen aan de regels kost veel tijd.
- Het voldoen aan de regels kost veel geld.
- Nut en noodzaak van regels zijn onduidelijk.
- De regels staan niet in verhouding tot het probleem.
- We raken goede medewerkers kwijt door de bureaucratie.
- Medewerkers verliezen hun werkplezier door de bureaucratie.
- De kosten van het regelsysteem wegen niet op tegen de baten ervan.

Maak een lijstje van de negatieve effecten van te weinig rek, bijvoorbeeld:

- De regels dekken de complexe lading niet (meer).
- De regels sluiten niet (meer) aan bij de werkelijkheid.
- Ik heb behoefte aan meer flexibiliteit.
- De regels passen niet (meer) bij mijn ambities.
- De regels beperken mij in wat ik wil realiseren of wat ik belangrijk vind.
- Ik kan geen maatwerk leveren als dat nodig is.
- De menselijkheid is verdwenen uit het systeem.

B. Visualiseer een andere toekomst

Doe even je ogen dicht en adem een paar keer diep in en uit.

Visualiseer hoe je werkweek eruit zou zien als er meer ruimte was voor rek.

- Wat zou je anders doen in je werk als je niet belemmerd werd door regels?
- Wat is er opeens mogelijk wat eerder niet kon?
- Wat is er anders en wat blijft hetzelfde?
- Welke nieuwe mogelijkheden zie je ontstaan?
- Van welke ballast ben je opeens af?
- Hoe voelt dat?
- Waarom is dat zo belangrijk voor jou?

Denk hier minimaal tien minuten over na en maak het beeld in je hoofd zo concreet mogelijk. Alsof dit de werkweek zou zijn die aanstaande maandag begint.

Noteer vervolgens zonder te stoppen alles wat er in je hoofd langskwam in een schriftje. Noteer niet alleen de dingen die reëel lijken, maar ook de ogenschijnlijk onzinnige en onmogelijke dingen. Schrijf net zo lang door tot je hoofd helemaal leeg is.

Lees dan nog een keer door wat je hebt opgeschreven en onderstreep de elementen die er voor jou uitspringen. Die de kern weergeven van jouw rekzucht. Dit is waar je het voor doet.

C. Check of de urgentie gedeeld wordt in jouw organisatie.

Bespreek je regellastlijstje en je rekzuchtinzichten met een paar collega's. Of met je leidinggevende. Delen ze jouw frustraties en verlangens? Voelen zij ook urgentie om iets aan de balans tussen regels en rek te doen?

Bedenk wie je met name moet overtuigen om met regels en rek aan de gang te gaan. Zijn zij vooral te overtuigen met feiten en cijfers (analyse, think, change) of werkt het beter om hen te laten voelen dat het zo echt niet meer kan (see, feel, change)? Laat je gedachten vast eens gaan over de manier waarop je ze mee gaat krijgen de komende periode.



Sommige regels zijn niets
anders dan oude gewoonten,
die mensen niet durven
te veranderen.

Therese Anne Fowler

Regels. Veel mensen hebben er een haat-liefdeverhouding mee. We hebben steeds complexere systemen opgetuigd voor het maken en bewaken van regels, die steeds minder ruimte bieden voor de noodzakelijke rek. De balans tussen regels en rek is zoek.

Dit is een boek voor al die professionals in (publieke) organisaties die door de vele administratie niet meer toekomen aan hun 'echte' werk. Die de vrijheid missen om maatwerk te leveren en menselijkheid te tonen als de situatie daarom vraagt. *De regels en de rek* helpt je om zélf de balans te vinden tussen de regels en de rek, tussen ruimte en houvast. Door stap voor stap te ontrafelen van welke regels je last hebt en door te laten zien hoe je de rek in de regels vindt, zonder het houvast dat ze bieden los te hoeven laten. Talloze praktijkvoorbeelden en eenvoudige opdrachten helpen je om zelf concrete stappen te zetten. De kaartenset (apart verkrijgbaar) bij dit boek helpt je het gesprek over de regels en de rek te voeren binnen jouw organisatie.

'Wat een heerlijk origineel, praktisch en uitdagend boek. Boukje Keijzer laat zien hoe we op een doordachte wijze onnodige regels kunnen opruimen, zodat we vastleggen wat moet en loslaten wat kan. Je krijgt als mens, en zeker ook als professional, meteen zin om zelf met regels aan de slag te gaan.' – Jitske Kramer



Dr. Boukje Keijzer is al ruim 20 jaar actief in de publieke sector. Sinds 2010 is ze directeur van 7Zebra's, een creatief adviesnetwerk dat zich richt op het realiseren van nieuwe verhoudingen tussen overheid en samenleving. Van daaruit ontwikkelde ze een methodiek om meer mogelijk te maken door de rek in de regels te vinden. Boukje is een veelgevraagd spreker over dit onderwerp en heeft tientallen organisaties geholpen bij het vinden van een betere balans tussen regels en rek. Van oorsprong is Boukje communicatiewetenschapper en (gepromoveerd) sociaal psycholoog.

NUR 801



managementimpact.nl
boomuitgeversamsterdam.nl
deregelsenderek.nl