



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Veranderopgave Omgevingswet
**Communiceren
met effect**

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Communicatie speelt bij de veranderopgave Omgevingswet een hele belangrijke rol. Om de doelen van de veranderopgave te behalen, ontwikkelden we dan ook een communicatiestrategie. Deze factsheet bevat een beknopte versie van deze communicatiestrategie en biedt een handleiding aan iedereen die communiceert over de (verandering en de) Omgevingswet. We helpen je bij jouw communicatiekeuze, lichten de principes van communicatie en veranderkunde toe en bieden tips.

Kleurenschema voor veranderstrategieën

Er zijn verschillende strategieën om een verandertraject als de Omgevingswet aan te pakken. Deze staan in het onderstaande schema. Elke strategie heeft een eigen kleur. Rijkswaterstaat is een typische 'blauwe' organisatie, maar de verandering werkt meer toe naar andere kleuren. In meer of mindere mate moeten we dus instrumenten en middelen van die kleuren gebruiken.

- **Blauw:** veranderen doe je door een nieuw systeem te ontwikkelen of de regels te veranderen.
- **Rood:** veranderen doe je door mensen te enthousiasmeren.

- **Groen:** veranderen doe je al lerend. Leren is veranderen, veranderen is leren.
- **Wit:** veranderen gaat vanzelf. De vraag is vooral: waar kun je afremmen en waar kun je gas geven?
- **Paars:** veranderen moet je door de crisisstrategie: veranderen doe je door snel in te grijpen te informeren en te dwingen: commandostructuur.
- **Oranje:** veranderen doe je door co-creatie, als er een veilige omgeving is, waar medewerkers zelf met veranderideeën komen en iedereen meepraat over de te kiezen richting.

	Machtstrategie	Geplande strategie	Onderhandelingsstrategie	Ontwikkel/interactie-strategie	Beloonstrategie	Leerstrategie	Transformatie-strategie
Kleur	Paars	Blauw	Geel	Oranje	Rood	Groen	Wit
Strategie							
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren	Betekenis geven
Sturing	Top	Top-down	Meer partijen	Bottom-up	Directe chef	Collega's	Iedereen
Oriëntatie	Doelgericht	Oplossingsgericht	Compromisgericht	Probleemgericht	Gedraggericht	Ontwikkelgericht	Toekomstgericht
Macht	Positiemacht	Expert macht	Positiemacht	Informeel macht	Beloningsmacht	Verleidingsmacht	Visionaire macht
Input	Controllers	Experts	Coalities	Medewerkers	Chefs	Teams/coaches	Samenwerking
Communicatie							
Invalshoek	Verkopen	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren	Dialogoog
	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/ formeren	Overreden	Dialogiseren/ formeren	Dialogiseren
	Helder communiceren van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit.	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren	Communiceren = interactie = veranderen
Vormen	Zeepkist, klassieke media en werkoverleggen	Kick-off, gevolgd door klassieke parallelle media	Overleggen en werksessies, inspraakbijeenkomsten	Conferenties en interne social media	Veel (personeels-) gesprekken	Trainingen, discussies en vormen van feedback en kennis delen	Zoekconferenties, gesprekken, open spaces, brainstorm

(Logeion Vakgroep Interne Communicatie (2016), naar Caluwé en Vermaak (2006) en Koeleman (2013))

Stappenplan

bij de communicatiekeuze

1 Bepaal de ontvanger

Bedenk goed met wie je communiceert. Wie zijn de ontvangers? En in welke veranderfase zitten zij? Hebben de ontvangers gevraagd om communicatie of ben jij de initiatiefnemer?

2 Bepaal het doel

Bedenk wat het doel is dat je wil bereiken. Wat is de boodschap die je wil overbrengen? Waarover wil je communiceren?

3 Kies je middel

Maak een communicatiekeuze. Kijk voor inspiratie in het kleurenschema. Denk ook aan de do's en don'ts, met name in de verschillende fases.

*‘Handel vandaag al
zoals je wil dat
de organisatie
morgen wordt.’*



Principes van communicatie

1. Samen mogelijk maken

- Communicatie is alle interactie tussen mensen.
- Communiceren gebeurt vanuit en met direct betrokkenen bij het programma.
- Alle communicatie is ondersteunend aan de kernboodschap.

2. RWS duurzaam verbonden

- Koppel de verandering aan (groepen) personen en aan de veranderende (maatschappelijke) context.
- Maak verbinding met andere opgaven binnen RWS.

3. Betekenis geven in het echte RWS-werk

- Met een concrete boodschap die aansluit bij de praktijk, bereik je mensen.
- Verbind de verandering altijd aan de inhoud.

4. RWS zelf laten ontdekken

- Vertrekpunt is altijd de ontvanger, dan het doel en dan pas het middel.
- Als je in beeld of beeldend kunt communiceren, probeer dat dan niet in woorden te vangen.



Principes van de veranderopgave Omgevingswet RWS

1. Van A naar B volgens de principes van B.

- Handel vandaag al zoals je wil dat de organisatie morgen wordt.

2. Zoek naar oplossingen in de organisatie.

- Zoek naar oplossingen die al (verborgen) bestaan in de organisatie. Richt de aandacht op wat helpt om vooruitgang te realiseren en sluit aan op waar energie zit.

3. Ga terug naar de essentie.

- We verliezen onszelf nog weleens in regels en procedures. De regel zelf lijkt het doel, maar de bedoeling erachter moeten we niet uit het oog verliezen.

4. Zet je onderzoekende bril op.

- Wat werkt wel en wat werkt niet ondervind je door te doen – leren door te doen! Doen is het nieuwe denken. Experimenteren is leren.

5. Creëer beweging op alle niveaus in de organisatie.

- Verandering vindt nooit geïsoleerd plaats. Verandering raakt iedereen, dus is het zaak om ook op alle niveaus beweging te creëren.

6. Iedereen staat op de foto.

- Ook jij bent een speler in de Veranderopgave Omgevingswet RWS.

Veranderstrategie van de Veranderopgave Omgevingswet RWS

Bij veranderen gaat altijd veel aandacht naar de inhoudelijke en praktische zaken die nodig zijn om van A naar B te komen, de bovenstroom. Bij de veranderopgave Omgevingswet RWS zijn dat bijvoorbeeld impactanalyses, het dummy model projectbesluit, het maken van kaarten in het kader van het beperkingengebied en in een vroege fase aansluiten bij visieontwikkeling van de interbestuurlijke partners. Dagelijks wordt er hard gewerkt om al deze zaken en nog veel meer goed te regelen. Dit alles heeft tot doel (B) dat RWS kan werken met en in de geest van de Omgevingswet

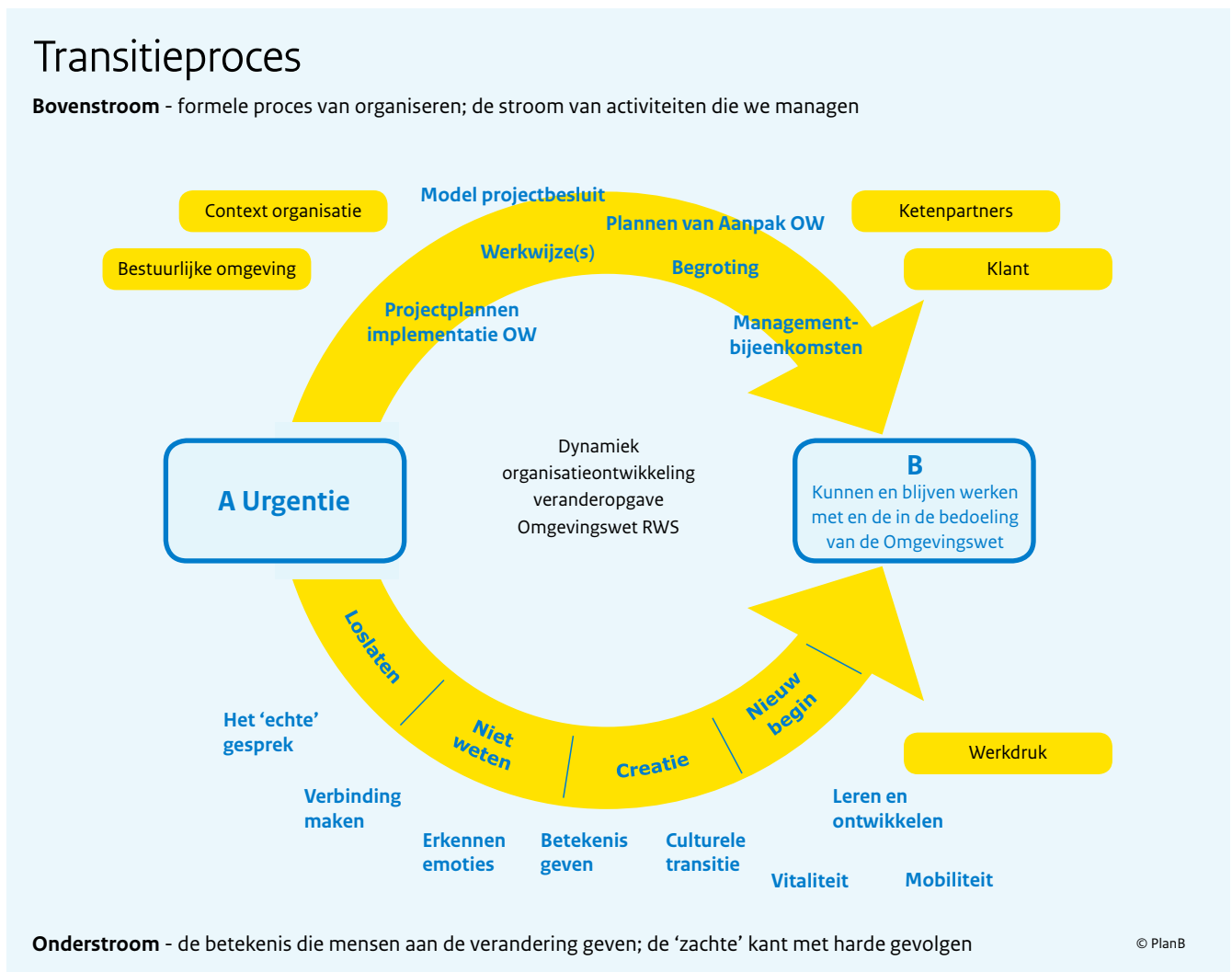
Situationele veranderingen (bovenstroom) zijn noodzakelijk, maar niet voldoende voor een verandering van betekenis waar er in de gewenste situatie (B) ook nieuw gedrag vertoond wordt. Daarnaast is er ook een transitie in de onderstroom nodig: de psychologische verandering die medewerkers door moeten waardoor ze zich echt thuis gaan voelen in B en ander gedrag vertonen dan in A.

De onderstroom is de minder zichtbare kant, waarbij het gaat om de betekenis die mensen aan verandering geven. Als we de processen in de onderstroom leren (h)erkennen en voorspellen en daar onze activiteiten op afstemmen, kunnen we de psychologische transitie en daarmee de daadwerkelijke verandering versnellen en soepeler later verlopen.

Fasen

De psychologische transitie verloopt in fasen. Alle fasen hebben hun waarde en zijn belangrijk voor de transitie. Iedereen doorloopt ze bij ingrijpende veranderingen op zijn eigen manier en in eigen tempo. Bovendien lopen de fasen in elkaar over én soms spelen ze tegelijkertijd. De kans is groot dat medewerkers in jouw team in verschillende fasen verkeren. Het begeleiden van transitie is dus maatwerk.

Urgentie – Loslaten – Niet weten – Creatie – Het nieuwe begin



Voor een uitleg van de verschillende transitiefasen en meer informatie over systemisch transitie management verwijzen we naar de intranetpagina van De Omgevingswet en RWS.