

Enthousiastelingen sleutel tot succes Omgevingswet

Houding en gedrag als succesfactor

Het succes van de nieuwe Omgevingswet zal voor 80% afhangen van een nieuwe cultuur, van een andere houding en gedrag. Dat zei voormalig Minister Schultz. En toch wordt er fors geïnvesteerd in die andere 20%. Dat lijkt me ook nodig: Hoe moet je met de nieuwe wet werken als je de regels niet beheerst? Of als je aanvragen niet digitaal kunt ontvangen? Maar hoe zit het dan met die 80%? Gaat dat vanzelf? Moet dat worden opgepakt na invoering van de wet? En nog belangrijker: Waar gaat dat eigenlijk over? Wat moet je anders gaan doen als ik nu ambtenaar ben en met de fysieke ruimte te maken heb? Als ik mensen in het veld spreek, gaat het over algemene begrippen en competenties. Er moet beter worden samengewerkt, integraal worden gewerkt, beter gecommuniceerd, meer participatie, van binnen naar buiten, een continue externe coördinatie, open staan voor nieuwe ideeën, met een integrale blik verbinden, verplaatsen in de positie van de raad en het dagelijks bestuur en die van de burger, herkennen, creëren en benutten van kansen etc. Ga er maar aanstaan. En ik moet de eerste ambtenaar nog tegenkomen die zegt: "Dat is allemaal nieuw voor mij. Ik werk nu niet samen, ik communiceer niet goed en ik werk niet integraal. Mij verplaatsen in de raad vind ik lastig en verplaatsen in burgers trouwens ook. Ik ga mijn houding en gedrag aanpassen." Maar hoe moeten we de wet dan laten slagen?

Ik heb op LinkedIn een oproep gedaan om eens een uur met mij te sparren over persoonlijke ervaringen met betrekking tot de invoering van de Omgevingswet. Dat heeft boeiende gesprekken opgeleverd met programmamanagers, projectleiders, ICT-medewerkers, medewerkers Veiligheidsregio en vele anderen. Daarbij ben ik op zoek geweest naar de vraag: En hoe zit dat dan? Wat is er nodig om houding en gedrag te veranderen? De Omgevingswet gaat uit van mensenwerk: participatie, innovatie, afwegingsruimte op lokaal niveau, integraal werken en gebiedsgericht werken gaan vooral over de vraag hoe je dat met elkaar doet. Vinden we het doel van een initiatief in de fysieke ruimte op deze concrete plek een goed idee? We denken in mogelijkheden: ja, mits.

De focus ligt op de inwoners en er is ruimte voor de inbreng van anderen. Zowel binnen, maar vooral ook buiten de organisatie.

In dit artikel beschrijf ik hoe ik het realiseren van een cultuurverandering voor ogen zie. Ik begin met de rollen die er onder de Omgevingswet zijn. Hoe zorg ik dat mensen die rol gaan vervullen die bij ze past? Vervolgens ga ik in op bestaande patronen, hoe je die kunt doorbreken en een cultuurverandering in 3 stappen teweeg kunt brengen.

8 organisatorische rollen onder de Omgevingswet

De gespreksstarter Veranderprofielen Omgevingswet (te vinden op aandeslagmetdeomgevingswet.nl) beschrijft 8 organisatorische rollen onder de omgevingswet:

1. Bestuur
2. Management
3. Projectleiding/ casemanagement
4. Strategische ontwikkeling fysieke leefomgeving
5. Vergunningverlening
6. Toezicht & handhaving
7. Specialistisch advies
8. Omgevingsmanagement.

Hieronder zie je een overzicht van voorbeelden van rollen en mogelijke bijbehorende functies. Ga eens op zoek naar je huidige functie. Lees vervolgens wat de bijbehorende rol onder de Omgevingswet is. Wat vind je van die rol? Past die jou? Of heb je het idee dat een andere rol wellicht beter past?

Rol	Functie
Bestuur	Burgemeester, wethouder, raadslid
Management	Gemeentesecretaris, directeur fysiek domein, directeur sociaal domein, afdelingsmanager Ruimte, afdelingsmanager sociaal domein, manager beheer openbare ruimte, etc.....
Projectleiding/ casemanagement	Projectleider woningbouw, algemeen projectleider, programmamanager, accountmanager economische zaken, accountmanager Omgevingsdienst, projectleider gebiedsontwikkeling, senior projectleider fysiek-ruimtelijke projecten, warmteregisseur, etc.....
Strategische ontwikkeling fysieke leefomgeving	Beleidsmedewerker Economische zaken, beleidmedewerker ruimtelijke ordening, strategisch beleidsmedewerker beheer en onderhoud, beleidsmedewerker groen, specialist geluid, medewerker verkeer en vervoer, beleidsmedewerker planologie, beleidsmedewerker evenementen, beleidsadviseur sociaal domein, beleidsmedewerker horeca, etc.....
Vergunningverlening	Medewerker APV, casemanager Wabo, specialist Wet Natuurbescherming, plantoetser, vergunningverlener milieu, vergunningverlener BRIKS, vergunningverlener evenementen, medewerker klant contactcentrum, etc....
Toezicht & handhaving	Medewerker BOA, toezichthouder milieu, juridisch medewerker handhaving, beleidsmedewerker handhaving wietteelt etc.....
Specialistisch advies	Jurist, jurist omgevingsrecht, controller, planeconoom, juridisch adviseur, medewerker geografisch informatiesysteem, beleidsmedewerker ICT, informatiebeheerder etc.....
Omgevingsmanagement	Wijkbeheerder, wijkregisseur, gebiedsmanager etc.....

Professionele en private rollen

Een ieder vervult meerdere rollen per dag. Naast bovenstaande rollen op organisatieniveau, heb je ook rollen op professioneel en privaat niveau. Op professioneel niveau gaat het over rollen die met je professe te maken hebben. Bij voorbeeld stadsecoloog, econoom, milieukundige, verkeerskundige, medicus, planoloog, stedenbouwkundige, jurist etc. Met andere woorden: welke opleiding heb je? waar heb je verstand van? Deze rol kan bijten met je organisatorische rol. Bij voorbeeld de manager van een afdeling Ruimtelijke ordening met een economische opleiding. Zijn medewerkers kunnen vinden dat hij er geen verstand van heeft. Of de casemanager die verkeerskundige is en moeite heeft met het loslaten van de parkeernorm naar een meer algemeen "er mag geen parkeeroverlast zijn". De private rol gaat over vader, moeder, opa, oma, echtgenoot, buurman, buurvrouw, voetballer, vriend(-in) etc. Ook daar kun je bij de uitvoering van de Omgevingswet mee te maken krijgen. Durf ik bij voorbeeld nee te verkopen aan een goede vriend of de voorzitter van je eigen voetbalclub? In

hoeverre heb jij bij de uitvoering van de Omgevingswet te maken met professionele en private rollen? Welk spanningsveld zie je daar mogelijk bij?

Bestaande gedragspatronen

Als houding en gedrag de succesfactor is voor het slagen van de wet, wat moet er dan veranderd worden? In mijn ogen moeten niet effectieve gedragspatronen worden doorbroken. Een niet effectief patroon gaat over gedragingen die zich telkens weer herhalen. Het gaat over de vraag: Wat gebeurt er steeds weer? Patronen eindigen ook steeds op de zelfde manier. Als je ze in de gaten krijgt weet je hoe het verhaal eindigt. Het gevoel waarmee het eindigt is ook voor iedereen hetzelfde. Namelijk een rotgevoel. De Omgevingswet vraagt om het doorbreken van dergelijke patronen. Dat is nodig om daadwerkelijk een cultuurverandering te laten plaatsvinden. Maar hoe doe je dat? En hoe herken je dat niet effectieve gedrag? Ik herken in organisaties vier typen gedragspatronen bij medewerkers. Medewerkers kunnen elkaar door hun gedrag vasthouden in niet effectieve patronen. Medewerkers variëren met hun gedragspatronen en sommigen hebben een duidelijk voorkeur voor een bepaald type.

Type 1 De mopperaar

Dit type geeft de schuld aan de ander. Het ligt niet aan mij. Als een vergunning niet op tijd wordt verleend ligt dat aan het ICT systeem, de trage besluitvorming, het management of de andere afdeling. Type 1 bijt van zich af, klaagt, valt aan en gaat in de verdediging als hij wordt aangesproken: Het is de schuld van de ander! Daar moet je zijn!

Ja, mits? Belachelijk wat ze nu weer in Den Haag hebben verzonnen.



Type 2 De pineut

Dit type verzucht dat hij opnieuw pech heeft. Dat mij dat nou weer moet gebeuren. Weer een nieuwe wet. Dat is al zo vaak gebeurd, ik ken dit allemaal wel, het waait wel weer over. Voor mij verandert er niet zo veel. Ik vind het wel allemaal heel vervelend. Ik heb al zo vaak een training gevolgd, ik heb er geen zin meer in. Hebben ze mij ook nog eens in een werkgroep gezet. Het zal mijn tijd wel duren. Ik voel me zielig. Pffff. Ja mits? Dat kan ik er niet ook nog eens bij hebben.



Type 3 De zwoeger

Dit type gaat er vol energie tegenaan. Neemt deel aan alle werkgroepen, volgt de totstandkoming van de wetgeving en alle nieuwe ontwikkelingen op de voet. Loopt alle gaten dicht en baalt dat de collega's niet hetzelfde doen. Ik werp mij wel op als vrijwilliger.

Iemand moet het tenslotte doen. Ik moet altijd alles oplossen hier. Het kost wel veel energie, maar schouders eronder en doorgaan. Ja mits? Da's een hele uitdaging, ik ga kijken hoe ik dat kan oplossen hier.



Type 4 De toekijker

Dit type is passief, heeft in de gaten dat het allemaal niet zo vlotjes verloopt. Aangezien ik er niet bij betrokken ben, kijkt ik liever toe. Het ligt allemaal buiten mijn invloedssfeer. Ik geniet stiekem wel van het hele gedoe dat volgens mij tot mislukken gedoemd is. Ik vind het leuk het vuurtje af en toe wat op te stoken als het uit dreigt te gaan. Maak opmerkingen als: "Jullie zijn weer lekker bezig!", "Van het management horen we ook niets" "Tsjonge jonge, het zijn altijd dezelfde." Hij doet of hij er helemaal buiten staat, maar gooit af en toe een rotte tomaat op het speelveld. Het optreden moet natuurlijk wel doorgaan. Ja, mits? Ik ben benieuwd hoe ze dat doen. Waar is de voorstelling?



Bovenstaande typen gedragspatronen houden met elkaar een cultuur in stand, waarbij de afspraken niet helder zijn en medewerkers elkaar niet aanspreken. Zo blijft het negatieve patroon bestaan. Het leidt tot gezanik en gezeur in organisaties en een algeheel gevoel van ongenoegen.

Om dit ongenoegen kwijt te raken, heb je een ander type medewerker nodig. Dat noem ik de type 5 medewerker.

Type 5 De enthousiasteling

Dit type medewerker werkt met passie onder de Omgevingswet. Is scherp in het maken van afspraken. Maakt afspraken over de benodigde middelen, het beoogde resultaat en de verwachtingen over en weer. Daarmee onderscheidt hij zich van type 3: Bewaakt de grenzen, is duidelijk wat hij wel en wat niet doet. Geeft feedback aan medewerkers met type 1, 2 en 4 gedrag en coacht deze medewerkers door duidelijke vragen te stellen: "Wat ga jij er aan doen?", "Wat is jouw aandeel hierin?", "Wat kunnen we hier over afspreken?" Dit type medewerker weet wat hij leuk vindt en goed kan en vervult de rol(len) die bij hem past. Ja, mits? Daar ga ik met alle partijen invulling aan geven.



Cultuurverandering in 3 stappen

Ik ben een sterke voorstander van een cultuurverandering, waarbij enthousiastelingen die de voor hen juiste rol onder de Omgevingswet vervullen, hun collega's door voorbeeldgedrag en coaching meenemen in het nieuwe gedragspatroon. Ze geven collega's feedback wanneer zij niet gewenst gedrag vertonen. Ze doen wat met de feedback die ze krijgen over hun eigen gedrag.

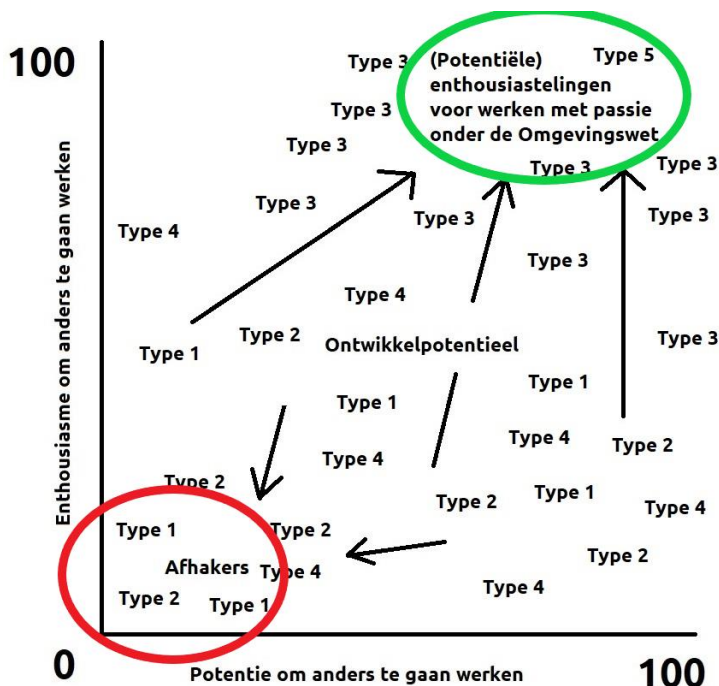
stap 1: Bepaal wie de (potentiële) enthousiastelingen (type 5) in de organisatie zijn.

Vaak zijn dit medewerkers die nu type 4 gedrag vertonen (zwoegers).

Dit kun je bepalen met figuur 1. Je kunt hierin alle medewerkers vragen in hoeverre zij zichzelf inschatten op een schaal van 0 tot 10 op:

- potentie om anders te gaan werken (ben ik een veranderaar, houd ik van afwisseling, alles wat nieuw is of ben ik meer behoudend en heb ik het liefst bekende werkwijzen?)
- enthousiasme over de nieuwe Omgevingswet (vind ik het leuk? heb ik zin in de verandering?)

Als iedere medewerker dat voor het team doet, kun je met elkaar daar een goed gesprek over voeren. Wijs vooral niemand aan, maar ga aan de slag met mensen die daar zin in hebben.



Rechtsboven in de grafiek zitten de enthousiastelingen en zwoegers. Zij lezen al van alles over de Omgevingswet, nemen deel aan project- en werkgroepen, melden zich aan voor cursussen en webinars, spreken er over met andere enthousiastelingen van de eigen en andere organisaties,

snappen de bedoeling van de wet etc. Linksonder zitten de afhakers, de mopperaars en pineuten die vastgeroest zitten in het oude gedragspatroon. Zij hebben geen enkele intentie tot verandering. Ze zien al deze veranderingen niet zitten. Hebben er genoeg van. Mopperen er over tegen de collega's of vinden zich zielig.

In het midden van de grafiek zit je ontwikkelpotentieel. Ze moeten nog warm draaien. Steken niet meteen de vinger op als er iets moet gebeuren, want ze hebben werk genoeg. Ze kijken nog even de kat uit de boom en gaan uiteindelijk (hopelijk) wel met de enthousiastelingen mee. Het zijn medewerkers die (nog) niet vastgeroest zijn in een bepaald type. Ze variëren in gedrag tussen dat van de mopperaars, de pineuten en de toekijkers. Hun alternatief is dat ze vastroesten in gedrag van een bepaald type en definitief afhaken.

Stap 2: Ga met de potentiële enthousiastelingen aan de slag.

Allereerst kijk je met hen of zij de rol hebben of krijgen die hen past. Qua persoonlijkheid is niet iedereen voor elke rol geschikt. Je werkt met passie als je de dingen doet die je leuk vindt, waarbij jouw kwaliteiten tot zijn recht komen, in een omgeving die aan je behoeften voldoet. Voor de goede uitvoering van de Omgevingswet is het belangrijk dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Het is zinvol deze medewerkers vroegtijdig te laten nadenken over vragen als:

- Wat vind ik echt leuk om te doen?
- Wat kan ik goed?
- Zit ik gelet op het voorgaande op de juiste plek?
- Hoe krijg ik de rol die bij mij past?

Maak hen de ambassadeurs van de verandering. Begeleid hen bij de benodigde gedragsverandering. Het gaat om medewerkers die de intentie hebben om de uitvoering van de Omgevingswet te laten slagen. Zij worden toegerust om hun collega's mee te krijgen in het gewenste gedragspatroon (type 5).

De potentiële enthousiastelingen leren de vaardigheden aan die nodig zijn voor dit type medewerker. Hierdoor kunnen zij vanuit hun enthousiasme de collega's die in het ontwikkelpotentieel zitten meenemen. Doel is dat zij voorbeeldgedrag gaan vertonen. De vaardigheden kunnen worden aangeleerd via training-on-the-job, waarbij zoveel mogelijk aangesloten wordt bij de klussen die moeten gebeuren en dat wat er toch al gebeurt (bij voorbeeld de intake- en omgevingstafel, het werkoverleg, overleggen intern en extern, behandelen van aanvragen, begeleiden van initiatieven, uitvoering van beleid etc.) De ontwikkeling is vooral gericht op direct toepasbare concepten die de enthousiastelingen direct kunnen gebruiken (voorbeeldgedrag). Kijk ook wat zij nodig hebben om anderen mee te krijgen (train-de-trainer).

Stap 3: Coach het ontwikkelpotentieel en neem afscheid van de afhakers.

Neem de medewerkers van het ontwikkelpotentieel mee richting type 5 gedrag. Laat de resultaten zien van de successen uit stap 2. Geef de opgeleide enthousiastelingen uit stap 2 hierbij een rol. De medewerkers uit het ontwikkelpotentieel krijgen nu ook de toepasbare tools. Stop in deze stap geen energie in de medewerkers die afgehaakt zijn of daar naar neigen. Leer de anderen hoe hier mee om te gaan.

Neem afscheid van afhakers.

Voor de afhakers zijn er 2 opties:

optie 1

Zij moeten nog een paar jaar tot hun pensioen. Geef hen een duidelijke taak en maak daar een heldere afspraak over.

optie 2

Start een traject om afscheid van elkaar te nemen. Begeleid de medewerkers Naar een passende functie elders.

Waar kun je concreet mee aan de slag?

Om een type 5 medewerker te worden heb je een aantal vaardigheden nodig, die je houding en gedrag gaan beïnvloeden. Allereerst moet duidelijk zijn wat jouw passie is. En hoe je dit kunt inzetten onder de Omgevingswet. Met behulp van de Birkman-methodiek¹ kun je inzichtelijk maken hoe je persoonlijkheid in elkaar zit. Dat gaat over wat je leuk vindt, wat je goed kunt, waar je stress van krijgt en welk gedrag je onder stress vertoont. Werken met passie gaat over de dingen doen die je leuk vindt en waar je goed in bent, in de juiste omgeving (met mensen die in jouw behoeften voorzien). Als je het bij voorbeeld leuk vindt om anderen te overtuigen en goed bent in netwerken, dan zorgt wellicht de rol van casemanager onder de Omgevingswet voor werken met passie voor jou. Vervolgens heb je een strategie nodig, om te zorgen dat je die rol ook kunt gaan vervullen.

De volgende vaardigheden heb je nodig:

- Je moet afspraken kunnen maken op zo'n manier, dat anderen zich psychologisch verbonden voelen aan de afspraak. Met andere woorden: Anderen gaan de afspraak met jou nakomen.
- Je geeft feedback aan je collega's als afspraken niet worden nagekomen of gedrag wordt vertoont dat niet bijdraagt aan de gewenste cultuur. Wat doet de ander, dat het bij jou overkomt dat er niet aan de gewenste cultuur (van werken met passie) wordt bijgedragen?
- Je doet wat met de feedback die je van anderen krijgt.
- Je bewaakt je grenzen, je geeft duidelijk aan wat je collega's wel en ook niet van je mogen verwachten.
- Je geeft voorbeeldgedrag, je neemt je verantwoordelijkheid voor de taak die jij hebt uit te voeren op basis van de gemaakte afspraken. Zo nodig scherp je de afspraken verder aan.

OTCP heeft een trainingsprogramma ontwikkeld om jouw team uit de bestaande patronen te halen en klaar te stomen voor de Omgevingswet. Duidelijk wordt welke rol jou het beste past en we leren je zoveel mogelijk in de praktijk (via bij voorbeeld de intake- en omgevingstafel) hoe je zoveel mogelijk in de geest van de wet kunt acteren. We bieden een mix van de Birkman-methodiek, training-on-the-job, individuele coaching, korte workshops online en digitaal en train-de-trainer op maat gesneden voor jouw team. Meer weten? Kijk op www.otcp.nl/omgevingswet voor meer informatie of mail naar info@otcp.nl met je naam en telefoonnummer en we nemen contact met je op.

¹ De Birkman methodiek is een zelfbeoordelinginstrument. De medewerker krijgt op een opgegeven e-mailadres een link toegestuurd voor toegang tot een vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst duurt gemiddeld drie kwartier. De resultaten leiden tot een rapportage. Met dit rapport krijg je inzicht in je eigen sterkten en zwakten, je behoeften ten aanzien van je werkomgeving, je beroepsmatige belangstelling en je stressgedrag. Jouw scores worden vergeleken met een representatieve steekproef van 400.000 anonieme andere personen uit een database van in totaal 50 miljoen mensen die de Birkman hebben gedaan. Daardoor wordt duidelijk in hoeverre jouw beeld van jezelf en van andere mensen overeenkomt of afwijkt van de gemiddelde mens. En dat maakt jou uniek! Aan de hand van de behoeften en interesses, wordt onderzocht welke rol onder de Omgevingswet van nature het best bij de medewerker past. De schrijver van dit artikel schreef samen met Rick Willemsen het bijbehorende werkboek "Werken met passie – met de Birkman-methodiek."