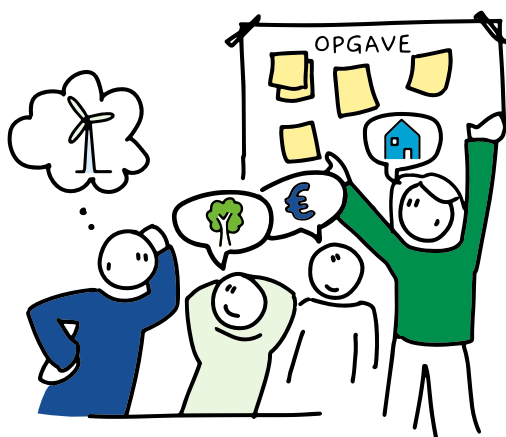


PRAKTIJKBOEK

Jeroen Medema
Hans van Zijst

STRATEGISCH OMGEVINGS MANAGEMENT



Antwoorden op 99 veelgestelde
vragen uit de praktijk

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Waarom een praktijkboek?	13
Over Strategisch OmgevingsManagement	15
Leeswijzer	19

1 Bepalen van de (voorlopige) opgave 21

- ① Hoe maak ik onderscheid tussen verschillende soorten doelen? 22
- ② Hoe stel ik de doelen op voor mijn opgave? 25
- ③ Hoe monitor ik of de doelen van het omgevingsmanagement worden behaald? 29
- ④ Hoe regel ik mijn mandaat en positie binnen een omgevingsmanagementdoel? 32
- ⑤ Hoe bepaal ik in welke mate ik SOM moet toepassen in mijn opgave? 35
- ⑥ Hoe bepaal ik in deze fase of er voldoende oplossend vermogen is? 38
- ⑦ Waarom is het doel van het omgevingsmanagement niet alleen de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager? 41
- ⑧ Hoe verhoudt de omgevingsmanager zich tot de projectleider? 42
- ⑨ Hoe verhoudt de omgevingsmanager zich tot de communicatieadviseur? 44

2 Inventariseren omgevingsinformatie 47

- ⑩ Hoe bereid ik een issue- en stakeholderinventarisatie voor? 48
- ⑪ Hoe begeleid ik een workshop issue- en stakeholderinventarisatie? 51
- ⑫ Hoe formuleer ik een issue? 54
- ⑬ Hoe identificeer ik issues? 57
- ⑭ Hoe verhouden issues zich tot risico's? 59
- ⑮ Hoe schrijf ik een redeneerlijn per issue? 61
- ⑯ Hoe identificeer ik de belanghebbenden? 64
- ⑰ Hoe cluster ik issues en belanghebbenden? 67
- ⑱ Hoe maak ik verschil tussen issues, belangen en standpunten? 68
- ⑲ Hoe inventariseer ik issues en stakeholders als ik nieuw ben in een gebied of dossier? 69
- ⑳ Hoe bepaal ik issues en stakeholders als de opgave nog niet duidelijk is? 70

3	Analyseren standpunten en belangen	73
21	Hoe maak ik een belangenmatrix?	74
22	Hoe lees en doorgrond ik een belangenmatrix?	76
23	Hoe kom ik van standpunten naar belangen?	78
24	Hoe zorg ik dat ik het belang van mijn organisatie scherp heb?	80
25	Hoe maak ik een spanningsbarometer?	81
26	Hoe lees en doorgrond ik een spanningsbarometer?	83
27	Hoe analyseer ik een belangenmatrix en een spanningsbarometer samen?	85
28	Hoe stel ik een SOM-omgevingsanalyse op?	87
29	Hoe analyseer ik vertrouwen voor het eerste (ANNA-)gesprek?	88
30	Hoe analyseer ik conflict en conflictarena's?	91
31	Hoe analyseer ik macht?	93
32	Hoe kom ik tot een participatieniveau per stakeholder? Welke niveaus kan ik kiezen?	96
33	Hoe uitgebreid moet mijn SOM-omgevingsanalyse zijn?	98
4	ANNA-gesprekken	99
34	We gaan naar buiten! Waarom nu pas?	100
35	Hoe voer ik een ANNA-gesprek?	102
36	Hoe bereid ik een SOM-gesprek voor?	104
37	Hoe voer ik een SOM-gesprek?	107
38	Hoe leg ik een SOM-gesprek vast?	109
39	Waarom is mijn oprechte interesse in het belang van de ander noodzakelijk?	110
40	Hoe ga ik om met transparantie in een SOM-gesprek?	111
41	Hoe formuleer ik een positive no?	113
42	Waarom maak ik slapende honden altijd wakker?	114
43	Hoe zeg ik sorry?	115
5	SOM-strategie ontwerpen	117
44	Hoe kom ik tot een strategie en procesontwerp?	118
45	Op welke niveaus kan ik een strategie maken?	122
46	Welke interventies kies ik als ik aan vertrouwen wil bouwen?	124
47	Welke interventies kies ik als ik belangen bij elkaar wil brengen?	125
48	Welke interventies kies ik als ik conflicten wil oplossen?	127
49	Waarom moet ik de meeste tijd besteden aan de grootste belanghebbenden in plaats van aan de grootste aandachtvrager?	129

- 50 Hoe leg ik de SOM-strategie vast? 131
- 51 Wat is het verschil tussen doelen, analyse en strategie bij eigen initiatief en bij uitnodiging van een ander? 132

6 Procesafspraken maken 135

- 52 Hoe bepaal ik samen met de stakeholders vooraf duidelijke spelregels en het procesontwerp? 136
- 53 Wat zijn voorbeelden van spelregels? 138
- 54 Hoe bepaal ik de deelnemers aan de dialoogtafel(s)? 141
- 55 Hoe ga ik om met verschillen in gewicht van belangen in het (bespreken van het) procesontwerp? 143
- 56 Hoe bepaal ik de overlegstructuur: is er een stuurgroep, projectgroep, klankbordgroep, werkgroep of bestuurlijke tafel nodig? 145
- 57 Is er consensus nodig over de inrichting van de dialoog? 147
- 58 Hoe ga ik om met een uitnodiging van een externe partij om deel te nemen aan hun dialoog? 149
- 59 Wanneer en hoe zet ik een onafhankelijke procesbegeleider in? 150
- 60 Wanneer en hoe zet ik een onafhankelijke deskundige in? 152
- 61 Hoe regel ik intern het mandaat voor mijn inzet? 154
- 62 Hoe ontwerp ik een proces samen met belanghebbenden? 156

7 Oplossingsgerichte dialoog 159

- 63 Hoe krijg ik wederzijds begrip voor elkaars belangen? 162
- 64 Hoe richt je je op het probleem, en niet op de persoon? 164
- 65 Waarom is het belangrijk dat ik onderscheid maak tussen Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (BOB-principe) en hoe doe ik dat? 166
- 66 Hoe zorg ik voor een geloofwaardige dataset? 168
- 67 Waarom moet ik over het probleem praten als de oplossing toch wel duidelijk is? 171
- 68 Waarom creëren we eerst samen waarde en gaan we die daarna pas verdelen? 173
- 69 Hoe divergeer ik naar verschillende opties die recht doen aan de belangen? 175
- 70 Wat is integratief potentieel en hoe vind ik dit? 177
- 71 Hoe kom ik voorbij het 'Nee!'? 180
- 72 Hoe bepaal ik mijn eigen BATNA en dat van de ander(en)? 182
- 73 Waarom is het belangrijk de BATNA's te bewaken tijdens de onderhandelingen? 185

- ⑦4 Hoe bepaal ik de ZOPA? 187
- ⑦5 Hoe gebruik ik objectieve criteria bij de keuze van de uiteindelijke oplossing? 189
- ⑦6 Moet iedereen altijd absolute winst behalen? 192
- ⑦7 Wat betekent de taart groter maken? En wanneer ga je daartoe over? 193
- ⑦8 Hoe ga ik om met partijen die er niet aan willen meewerken een oplossing te bereiken? 195
- ⑦9 Hoe voorkom ik domino-onderhandelingen? 197
- ⑧0 Wat doe ik als mijn mandaat niet groot genoeg is in de onderhandeling? 198
- ⑧1 Wat doe ik als ik er op relationeel vlak niet uitkom met de andere onderhandelaars? 200
- ⑧2 Hoe leg ik het resultaat van de onderhandelingen vast? 202
- ⑧3 Wanneer betrek ik mijn bestuurder bij het project? 204
- ⑧4 Hoe organiseer ik de interne afstemming met juristen, financiële controllers en andere stafdiensten? 206
- ⑧5 Hoe ga ik om met adviseurs van het bestuur? 208
- ⑧6 Hoe ga ik om met vertegenwoordigende organen tijdens onderhandelingen? 209

8 Akkoord bereiken 211

- ⑧7 Waarvoor dient een pakketonderhandeling? 213
- ⑧8 Hoe doe ik een pakketonderhandeling? 214
- ⑧9 Hoe bewaak ik het vertrouwen van partijen in elkaar als niet elke onderhandelaar zijn best denkbare resultaat haalt? 217
- ⑨0 Hoe ga ik om met partijen die volgens Machiavelli blijven onderhandelen? 219
- ⑨1 Hoe veranker ik de afspraken in een document? 221
- ⑨2 Hoe voorkom ik dat derden aan de haal gaan met het onderhandelingsresultaat? 223
- ⑨3 Hoe zorg ik dat de afspraken die worden vastgelegd, uitvoerbaar en houdbaar zijn? 225

9 Monitoring 227

- ⑨4 Hoe maak ik afspraken voor de situatie dat het gewenste resultaat toch niet haalbaar blijkt? 228
- ⑨5 Hoe maak ik afspraken over het monitoren van de uitvoering van het onderhandelingsresultaat? 230

10 **Uitvoeren en evalueren** 233

- 96 Waarom is evaluatie belangrijk? 234
- 97 Welke methode kies ik voor het evalueren van een Mutual
Gains-onderhandeling? 236
- 98 Wat doe ik met de resultaten van de evaluatie? 238
- 99 Wat doe ik met de resultaten van de evaluatie als mijn project
meerdere fasen kent, zoals bij infrastructuurprojecten? 240

11 **Dansen door de stappen** 243

- De basishouding 244
- Leidinggeven tijdens de dans 245
- Maak de dansvloer van iedereen 246
- Investeer in de dansvaardigheden van je danspartner 247
- Vallen en opstaan 248
- Dansen met de baas 249
- Dansen is geen jurysport 249
- Uitgedanst? 250

- Bronnenlijst 253
- Over de auteurs 255

Wat ontzettend gaaf; het *Praktijkboek Strategisch OmgevingsManagement* is er! Mijn dierbare collega's Hans van Zijst en Jeroen Medema hebben zich ontfermd over de vragen die wij als adviseurs en trainers bij WesselinkVanZijst de afgelopen vijftien jaar vaak kregen. Zij zijn er wat mij betreft heel goed in geslaagd de 99 meestgestelde vragen overzichtelijk van praktische antwoorden te voorzien.

Zo'n 25 jaar geleden ben ik begonnen het gedachtegoed van Strategisch OmgevingsManagement vast te leggen. Dit resulteerde in het *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* (2010) en twaalf jaar later in het vervolg daarop: *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0*. En ik blijf eraan werken ons gedachtegoed te professionaliseren, omdat de vraagstukken in onze samenleving daarom vragen. De maatschappelijke opgaven worden complexer, de spanning neemt toe en vertraging en kostenoverschrijding zijn aan de orde van de dag. De vakgroep omgevingsprofessionals die werkt aan deze opgaven, waarvan wij er een aanzienlijk deel hebben getraind, heeft er baat bij kennis, inzicht en praktische ervaringen te delen.

Dit praktijkboek is een waardevolle aanvulling op het handboek. Jeroen en Hans hebben hun uitgebreide ervaring en die van collega's en vakgenoten gebundeld en overzichtelijk geordend met de focus op praktische handreikingen. Daarmee is het een must-have in de gereedschapskist van iedere omgevingsprofessional.

Dank voor deze bijdrage aan de ontwikkeling van ons vakgebied!

Marc Wesselink

Waarom een praktijkboek?

De maatschappij verandert in rap tempo. Nieuwe en complexe vragen komen centraal te staan. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie en klimaatopgaven. Aan het omgaan met de toenemende schaarste aan goederen en ruimte. Omgaan met abrupte crisissen zoals covid-19, oorlog in Oekraïne, maar ook met meer permanente veranderingen, zoals droogte, bodemdaling. Bij deze veranderingen speelt een groot scala aan belangen en belanghebbenden. Publieke en private organisaties krijgen andere rollen en verantwoordelijkheden. Denk aan hoe publiek-private samenwerkingen steeds vaker tot stand komen, met overheden meer als participant of facilitator en bedrijven of bewoners die maatschappelijke opgaven initiëren en een trekkersrol vervullen. Wetgeving verandert continu mee. De Omgevingswet heeft de spelregels voor initiatieven in de fysieke ruimte veranderd. Tegelijkertijd staat het vertrouwen in elkaar, in de maatschappij en vooral in overheden, onder grote druk. Conflicten zijn daarom aan de orde van de dag, waarbij er niet zelden te weinig aandacht is voor de uiteenlopende belangen van verschillende partijen. Het is nodig, misschien zelfs wel essentieel, dat wij in Nederland en ook daarbuiten, professioneler leren omgaan met die belangen. In besluitvormingsprocessen, verandertrajecten en andersoortige opgaven.

De behoefte aan handelingsperspectief voor de omgevingsprofessional is door de jaren heen eigenlijk alleen maar groter geworden. Want de opgaven worden niet makkelijker, het aantal stakeholders niet minder, belangen niet kleiner, vertrouwen niet vanzelfsprekender. Het werk als omgevingsprofessional begint met een gestructureerde, bewezen succesvolle aanpak die goed is toe te passen bij het omgaan met de veelheid aan opgaven en bijbehorende belangen. In 2022 bracht Marc Wesselink daarom het *Handboek Strategisch Omgevings-Management 2.0* uit, de opvolger van zijn boek uit 2010 waarin Strategisch OmgevingsManagement (SOM) werd geïntroduceerd. In het nieuwe boek staat hij uitgebreid stil bij de SOM-methode, bestaande uit vier bouwstenen, inclusief de inzet van SOM in de eigen organisatie en de rol van leiderschap. We zien immers dat SOM steeds vaker en breder wordt toegepast binnen organisaties.

Met deze groeiende inzet van SOM komen er ook meer (praktische) vragen over hoe de methodiek toe te passen. Daarom beantwoorden wij een aantal van deze vragen (99 in totaal) in dit boek. Daarbij hebben we geprobeerd de vragen niet alleen te voorzien van een antwoord, maar waar mogelijk ook extra

waarde en hulp toe te voegen in de vorm van (downloadbare) formats, tips en voorbeelden. Allemaal bedoeld om jou, als lezer, meer hulp en handelingsperspectief te bieden in het professioneel omgaan met belangen. Het is daarmee geen managementboek geworden dat je van a tot z leest. Dit praktijkboek is vooral een naslagwerk, dat je uit de kast pakt bij een taai vraagstuk. Of waar je periodiek in bladert ter inspiratie, of voor een bepaald format.

Wij zouden dit boek niet hebben kunnen schrijven zonder de hulp van onze collega's. Het boek bevat verschillende formats, publicaties, trainingsmateriaal, dat mede door anderen is ontwikkeld. Daarmee is dit boek niet een product van ons als schrijvers alleen, maar echt een boek van heel WesselinkVanZijst. Wij willen dan ook iedereen die op een of andere manier heeft meegewerkt aan dit boek hartelijk danken voor het goede werk dat zij hebben gedaan en doen. Daarbij willen we een speciaal dankwoord uitspreken aan Marc Wesselink, als grondlegger van de methodiek, schrijver van het *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0*, tegenlezer en inspirator. Zonder zijn werk zou dit boek er nooit zijn geweest. Daarnaast willen we collega's Mart Scheepers, Robin Schram, Janneke Eberson en Stefan Szepesi bedanken voor hun hulp bij het tot stand brengen van dit praktijkboek.

Beste vakgenoot, hierboven heb je kunnen lezen waarom we dit boek hebben geschreven en we hopen dan ook dat dit boek jou daadwerkelijk verder helpt in je werk. Dat je er houvast en inspiratie uit haalt. Maar ook vooral dat je ermee aan de slag gaat en het je eigen maakt. Want alleen samen kunnen we het professioneel omgaan met belangen naar een hoger niveau tillen. Met SOM niet alleen als organisatiecompetentie, maar wie weet ook ooit als nationale of zelfs mondiale competentie! Veel plezier met lezen. Mis je een vraag/antwoord in dit boek laat het ons dan weten via info@wesselinkvanzijst.nl. Er is altijd een volgende ronde ...

Zeist, najaar 2024

Jeroen Medema en Hans van Zijst

Over Strategisch OmgevingsManagement

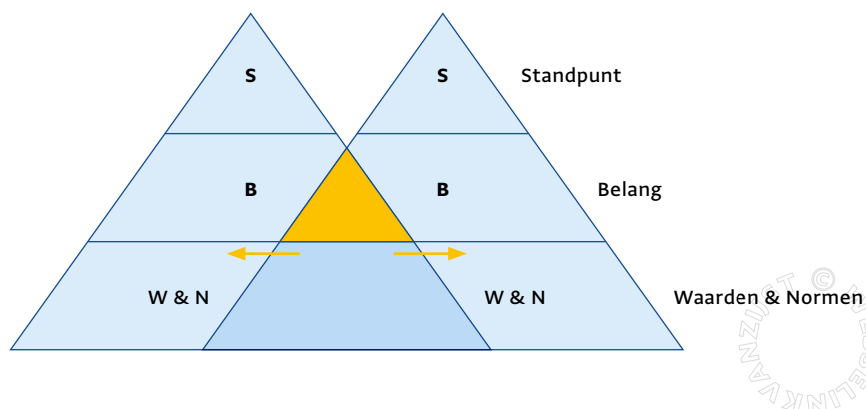
Dit praktijkboek hebben we geschreven als hulpmiddel bij de SOM-methode, en specifiek bij het werken met de SOM-cirkel. We geven antwoord op de vragen waar je in de praktijk mogelijk tegenaan loopt en hopen je daarmee snel en effectief op weg te helpen. Maar wat is Strategisch OmgevingsManagement, oftewel SOM, eigenlijk? In vogelvlucht lichten we het vakgebied toe.

Wat is Strategisch OmgevingsManagement?

Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0 (Wesselink, 2022) hanteert de volgende definitie van SOM: ‘Strategisch OmgevingsManagement is een methode en een werkwijze. Als methode geeft SOM aan de hand van vier bouwstenen invulling aan omgevingsmanagement of omgevingsgericht werken op organisatie en/of projectniveau. Als werkwijze hanteert SOM een contextonafhankelijke en herhaalbare werkwijze, waarbij vanuit een oprechte interesse in de belangen van partijen, in een consensusgericht proces gezocht wordt naar een oplossing die door alle betrokkenen gedragen en als winst beoordeeld wordt, en bovendien het onderlinge vertrouwen versterkt.’

Strategisch OmgevingsManagement biedt een effectieve aanpak van opgaven waarin verschillende stakeholders andere of zelfs tegengestelde belangen hebben.

FIGUUR 1 De gouden driehoek: maak het belang voor beide partijen zo groot mogelijk (Wesselink, 2022)

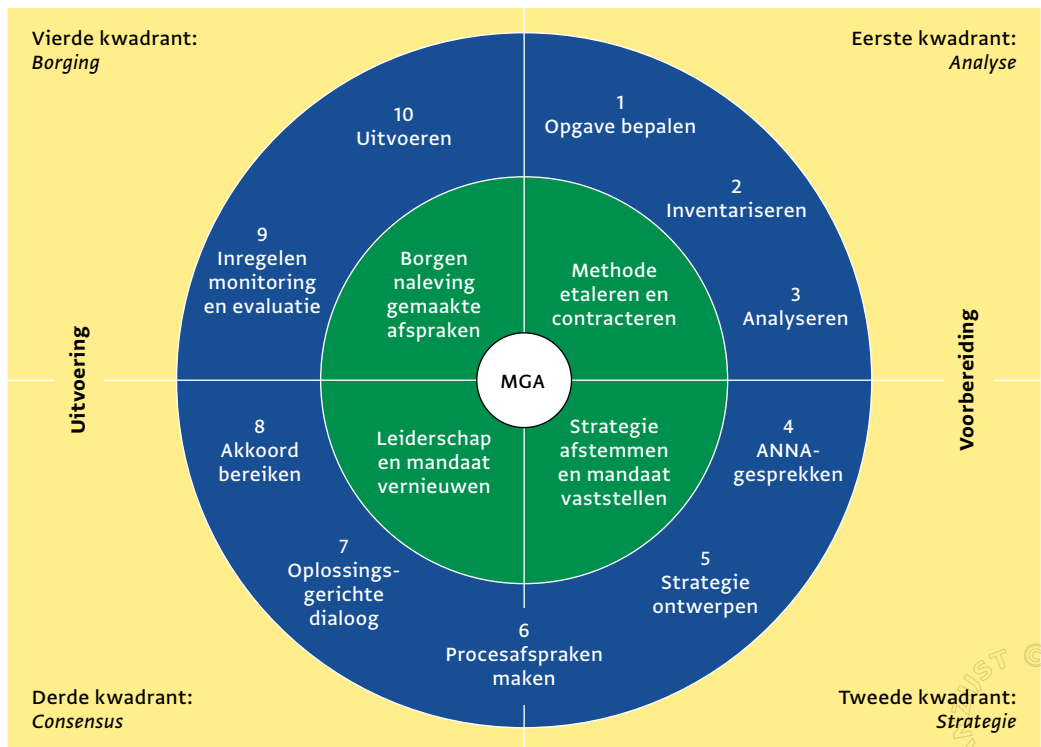


De basis van SOM is de aan Harvard ontwikkelde Mutual Gains Approach (MGA), de eerste bouwsteen van de SOM-methode. Deze benadering biedt houvast voor een effectief proces om in goede verstandhouding resultaten te behalen die op steun kunnen rekenen van alle betrokkenen. Hierbij onderhandel je op basis van belangen in plaats van standpunten. Door je te verdiepen in de diepere, achterliggende belangen van alle stakeholders, komt er ruimte voor wederzijds respect, en voor oplossingen die winst opleveren voor zoveel mogelijk partijen. De SOM-methode combineert deze benadering met kennis van organisatiekunde, projectmanagement en sociale psychologie.

De SOM-cirkel

De tweede bouwsteen van de SOM-methode is de SOM-cirkel. Deze cirkel geeft houvast aan en richting bij complexe opgaven waarin de omgeving een grote rol speelt. De cirkel bestaat uit vier verschillende kwadranten en tien verschillende stappen. In dit praktijkboek volgen we de structuur van de SOM-cirkel: elk deel beschrijft vragen die passen bij elk van de tien stappen uit de cirkel.

FIGUUR 2 De SOM-cirkel (Wesselink, 2022)



Het eerste kwadrant van de SOM-cirkel is het kwadrant van de **analyse**. Een SOM-proces begint met *de opgave bepalen en doelen stellen* (stap 1): wat is de opgave? En wat betekent dat voor de projectdoelen, maar ook voor de doelen die je wilt behalen met het omgevingsmanagement? Anders dan bij klassiek stakeholdermanagement *inventariseer* je daarna eerst de *issues* en dan pas de *stakeholders* (stap 2). Dit voorkomt dat je belanghebbenden over het hoofd ziet. Ook de opdrachtgever zelf breng je als stakeholder in kaart; deze heeft immers een belang bij de opgave en de issues die daarbij komen kijken. Vervolgens bekijk je of en welk belang iedere stakeholder heeft bij de verschillende issues in de *analyse* (stap 3). In eerste instantie kijk je vooral naar belangen, maar zo nodig maak je ook verdiepende analyses. Het geheel landt uiteindelijk in de SOM-analyse, als product van het eerste kwadrant.

In het tweede kwadrant van de cirkel staat **strategie** centraal. Dit begint al-lereerst bij het toetsen en verder verrijken van je analyse door verkennende gesprekken te voeren met de verschillende stakeholders. Binnen SOM heten dit *ANNA-gesprekken* (stap 4), waarbij ANNA staat voor Altijd Nagaan, Nooit Aannemen. Op basis van de aangepaste analyse *ontwerp* je de *strategie* (stap 5). In de strategie werk je uit wat je op welk moment, met welke partijen, waarover, in welke setting bespreekt. Deze gesprekstafels vul je aan met een of meerdere strategische interventies. De strategie werk je uit in een plan van aanpak, oftewel SOM-plan, dat intern wordt vastgesteld.

Het derde kwadrant is het **consensus**-kwadrant. Hier breng je de geplande strategie in de praktijk. De manier van werken, zoals beschreven in het SOM-plan, stel je samen met de belanghebbenden vast in gezamenlijke procesafspraken, liefst zelfs in een gezamenlijk *procesontwerp* (stap 6). Op basis van dit ontwerp start je met een *oplossingsgerichte dialoog* (stap 7). Dat is een dialoog waarin je daadwerkelijk op basis van belangen onderhandelt, niet op basis van standpunten. Hierin leg je gesprekken vast en koppel je terug, waarbij je alle stakeholders op de juiste manier betreft, die past bij de aard en inhoud van het belang. Uiteindelijk moet dit proces leiden tot een gezamenlijk *akkoord* (stap 8): een set afspraken die het resultaat zijn van de onderhandeling.

In het kwadrant van **borging** leg je de afspraken met de verschillende partijen vast. Ook maak je afspraken over *monitoring en evaluatie* (stap 9). Dit kan vele vormen aannemen, afhankelijk van de opgave en het type stakeholder. Voor Maasvlakte 2 is bijvoorbeeld een Tafel van Borging opgericht met daarin de belangrijkste stakeholders vertegenwoordigd. Die tafel ziet erop toe dat de afspraken worden uitgevoerd zoals ze destijds zijn bedoeld. Tot slot *voer* je de gemaakte afspraken *uit* en wordt het geheel *geëvalueerd* en *afgesloten* (stap 10).

Een uitgebreidere uiteenzetting van het SOM-model vind je in *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0* (Wesselink, 2022). Dat boek werkt de verschillende onderdelen van het SOM-gedachtegoed verder uit. Vanuit leesbaarheidsoverwegingen, verwijzen we er in de tekst niet steeds opnieuw naar. Wij raden vooral aan het handboek te lezen, naast of voorafgaand aan dit praktijkboek.

Intellectueel eigendom

In dit boek delen we verschillende figuren, modellen en formats die vallen onder het intellectueel eigendom van WesselinkVanZijst. Wij hebben ervoor gekozen dit niet te vermelden bij elke afbeelding, omdat dit de leesbaarheid van het boek niet ten goede komt. We juichen het enorm toe dat mensen onze formats en ideeën voor eigen doeleinden gebruiken, bijvoorbeeld in de eigen organisatie. Sterker nog, dit gebeurt momenteel al veelvuldig. We hechten er wel aan dat je in dit soort gevallen een correcte bronvermelding gebruikt. Mocht je hierover vragen hebben nadat je het boek hebt gelezen, neem dan gerust contact met ons op.

Dit boek beoogt omgevingsprofessionals te helpen maatschappelijke opgaven verder te brengen. *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0* zet de methode van Strategisch OmgevingsManagement uiteen en vertaalt die naar handelingsperspectief voor de omgevingsprofessional. Met dit praktijkboek willen we dit handelingsperspectief groter maken met nog meer praktische handvatten om de verschillende stappen uit de SOM-cirkel te doorlopen. Dat doen we aan de hand van 99 veelgestelde vragen uit de praktijk. Vragen als: Hoe doe ik dat nou, doelen stellen (stap 1 SOM-cirkel)? Hoe maak ik eigenlijk een belangenmatrix (stap 3)? Maar ook: Wat is integratief potentieel en hoe vind ik dat (stap 7)? En hoe bewaak ik het vertrouwen van partijen in elkaar als niet elke onderhandelaar het best denkbare resultaat haalt (stap 8)?

We hebben dit boek opgebouwd aan de hand van de stappen uit de SOM-cirkel. Van vragen over doelen stellen in deel 1 tot en met de uitvoering in deel 10. Elk deel geeft je praktische antwoorden hoe je aan de slag kunt met elke stap. We sluiten het boek af met een antwoord op de vraag hoe je in de weerbarstige praktijk 'door de stappen heen danst' (deel 11).

Het is dan ook geen boek dat je per se van a tot z moet lezen; het is bedoeld als naslagwerk. Als je tijdens een SOM-proces ergens tegenaan loopt, kun je dit boek erbij pakken en de logische stappen en tips vinden die je op dat specifieke punt verder helpen. Of als je in je project begint aan een nieuwe fase van de onderhandeling, dan kun je dit boek gebruiken om na te gaan wat je ook alweer doet in die stap. Waaraan moet je denken en waarmee moet je rekening houden?

Omdat we de meeste vragen krijgen van initiatiefnemende organisaties, hebben we dit boek vooral geschreven vanuit dat perspectief. Desalniettemin is het ook van waarde voor personen en organisaties die als belanghebbende deelnemen aan opgaven van anderen. Daarover hebben we zelfs een aantal specifieke vragen opgenomen. Daarmee is dit boek complementair en een waardevolle toevoeging aan bestaande SOM-boeken, zoals *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0* en *Canvas Omgevingsmanagement*.

Voor de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen te schrijven in de hij-vorm. Overal waar 'hij' staat, kun je ook 'zij' of 'hen' lezen.

Begrippenkader

In dit boek komen verschillende begrippen en vaktermen veelvuldig terug. De belangrijkste lichten we toe:

- *Belanghebbende*. Een belanghebbende of stakeholder is een persoon of organisatie, die impact ondervindt (positief of negatief) van een specifieke situatie, beleidsontwikkeling of overheidsbesluit, een nieuw product of een project, of hierop zelf invloed kan uitoefenen. We gebruiken de begrippen 'stakeholder' en 'belanghebbende' door elkaar.
- *Bestuurder*. Eindverantwoordelijk voor een opgave. Zowel privaat als publiek. Dit kan een CEO zijn, een raad van bestuur, wethouder, dijkgraaf, et cetera.
- *Omgevingsprofessional*. Iedereen die in het werk te maken heeft met verschillende belanghebbenden. Omgevingsmanagers, projectmanagers, maar ook gebiedsmakelaars, accountmanagers, et cetera.
- *Opgave*. De geplande verandering op basis van een probleem dat moet worden opgelost, of een kans die kan worden verzilverd. Dit kan zijn in de vorm van een project, programma, onderzoek, beleidsprogramma, et cetera.
- *Projectleider*. Degene die verantwoordelijk is voor de opgave. In de praktijk wordt dit vaak vormgegeven in een project, daarom kiezen we hier voor projectleider. Maar deze rol kan onder andere ook worden ingevuld door de programmamanager, afdelingsmanager of het hoofd HR. In dit boek gebruiken we 'projectleider' en 'projectmanager' als synoniemen.

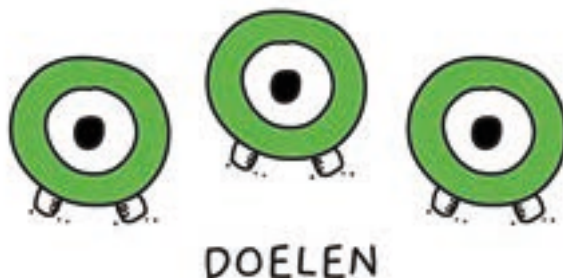
1

Bepalen van de (voorlopige) opgave

De start van het SOM-proces: je hebt een opgave. Of dit nu nog een vage opgave is, of al een concreet project, er moet iets gebeuren. Of wellicht gebeurt er elders iets en moet je je daartoe verhouden.

Waarschijnlijk zit je nog helemaal aan het begin van je opdracht. Je hebt besloten je opdracht aan te vliegen met Strategisch OmgevingsManagement en bent aanbeland bij de allereerste stap van het SOM-proces: het bepalen van de (voorlopige) opgave. In deze eerste stap gaat het er vooral om dat je de opgave en de bijbehorende doelen scherp krijgt. Je gaat onderzoeken welke doelen jouw organisatie allemaal moet behalen, op verschillende niveaus. En of die doelen in lijn zijn met elkaar.

Dat betekent dat je eerst scherp moet krijgen wat er moet gebeuren en voor wie. Wat is je belang daarbij? Wat wil je eigenlijk bereiken? Wat is je ambitie, zowel intern als extern? En wil de opdrachtgever datzelfde? Hoe verhouden de doelen van de organisatie, de opdrachtgever, de projectleider en de omgevingsmanager zich eigenlijk tot elkaar? En welk mandaat heb je nodig? Hoe je dit allemaal doet, lees je in dit eerste deel.



① Hoe maak ik onderscheid tussen verschillende soorten doelen?

De allereerste stap van de SOM-cirkel gaat over het scherp krijgen van je opgave. Je zit nog in de voorbereidende fase van je opgave en hebt (hopelijk) inhoudelijke doelen meegekregen. Deze doelen vanuit je opgave zijn gebaseerd op de organisatiedoelen: doelen op een hoger abstractieniveau die je organisatie wil behalen. Bijvoorbeeld:

- Verbreed de weg tussen punt A en B (doel vanuit de opgave), voor een betere doorstroming van het verkeer (organisatiedoel).
- Maak een ontwikkelplan voor recreatie in een gebied (doel vanuit de opgave), om de recreatie in dit gebied te stimuleren (organisatiedoel).
- Verhoog de dijk op plaats X (doel vanuit de opgave), om droge voeten te houden achter de dijk (organisatiedoel).
- Faciliteer een proces om van 220 individuele organisaties naar 80 samenwerkingsverbanden te komen (doel vanuit de opgave), om daarmee de kwaliteit van dienstverlening van die organisaties te verhogen (organisatiedoel).

Het is essentieel dat zowel het doel vanuit de opgave als het organisatiedoel glashelder is. Die vormen namelijk de rationale achter je opgave: waarom doen we dit eigenlijk? Hierop ga je als omgevingsprofessional veel worden bevraagd. Tegelijkertijd krijg je met helder geformuleerde doelen al meer gevoel voor en zicht op de oplossingsruimte in je project. Als je doel vanuit de opgave namelijk heel erg nauw is gedefinieerd (leg een tweebaansweg aan direct van A naar B), zit er vaak minder oplossingsruimte in de scope. Een breder gedefinieerde opgave (zorg voor een betere verkeersdoorstroming tussen A en B) biedt meer oplossingsruimte.

Vervolgens kijk je aan de hand van de opgave- en organisatiedoelen naar de projectorganisatie, projectplannen, planning, et cetera. Zo ook naar de inrichting van het omgevingsmanagement. Met behulp van de vraag: wat zijn de doelen van het omgevingsmanagement? Deze doelen zijn tweeledig. Enerzijds draagt het omgevingsmanagement eraan bij een duurzaam resultaat te realiseren voor het project. Stel jezelf hierbij vragen als:

- Wat willen we in deze opgave bereiken met de verschillende belanghebbenden/onze omgeving?
- Op welke wijze draagt het omgevingsmanagement bij aan een duurzame realisatie van de opgave?
- Kunnen we tussentijdse doelen stellen?

Anderzijds dragen de doelen van het omgevingsmanagement bij aan een langetermijnrelatie met de stakeholders op organisatieniveau. Hierbij stel je vragen als:

- Welke doelen stellen we voor de langetermijnrelatie van onze organisatie met haar stakeholders?
- Hoe willen we dat stakeholders over ons praten als deze opgave voorbij is?

Deze tweeledigheid zorgt ervoor dat jouw omgevingsmanagementdoelen niet alleen voortvloeien uit de doelen vanuit de opgave, maar hier hiërarchisch gezien ook deels naast staan. Zowel het opgavedoel als het omgevingsmanagementdoel draagt namelijk bij aan verschillende organisatiedoelen.

Omgevingsmanagementdoelen gaan vaak, naast inhoud, over proces en relatie. Voorbeelden daarvan zijn:

- In het uiteindelijke resultaat van het project moet meer waarde zitten voor alle belanghebbenden dan in de huidige situatie (inhoud).
- Na het project is er meer vertrouwen vanuit belanghebbenden in onze organisatie dan nu (relatie).
- Procedures voor participatie worden zorgvuldig doorlopen, zodat belanghebbenden snappen waarom bepaalde afwegingen worden gemaakt (proces/procedure).

De doelen voor het omgevingsmanagement maak je zo concreet mogelijk (waar mogelijk SMART). Ze vormen de input voor de taken en vervolgens het werkpakket van onder anderen de omgevingsmanager. Bijvoorbeeld:

- We hebben in kaart gebracht wie de belanghebbenden zijn in dit project.
- Alle belanghebbenden zijn geïnformeerd over het project.
- Prioritaire stakeholders zijn actief betrokken bij het totstandkomen van het voorkeursalternatief.
- Het is voor de projectorganisatie duidelijk wat de impact is van verschillende inhoudelijke keuzes op de belangen van stakeholders.

Een aantal veelvoorkomende omgevingsmanagementdoelen

- ▶ Stakeholders weten wat het project inhoudt en waar dit raakt aan hun belangen.
- ▶ We willen stakeholders niet verrassen vanuit dit proces.
- ▶ We willen zelf niet worden verrast door belanghebbenden uit dit proces.
- ▶ Stakeholders kunnen input leveren (alleen meepraten, of ook meebeslissen?) ten behoeve van hun belang bij het project.

- ▶ Procedures voor participatie worden zorgvuldig doorlopen, zodat het project niet onderuitgaat bij de rechter.
- ▶ Tijdig intern escaleren als projectkeuzes ervoor zorgen dat de relatie met de omgeving onder druk komt te staan.
- ▶ Actief bouwen aan vertrouwen tussen ons en belanghebbenden, bijvoorbeeld door transparant te zijn over interne afwegingen.
- ▶ Zorgen dat belanghebbenden zich gehoord voelen, bijvoorbeeld door te laten zien wat er wordt gedaan met opgehaalde input.
- ▶ Issues en belangen van belanghebbenden vroegtijdig in beeld brengen.
- ▶ Onverwachte bezwaren en beroepen voorkomen.
- ▶ Alle relevante partijen betrekken bij het opstellen van het ontwikkelplan.
- ▶ Zoveel mogelijk zoeken naar meerwaarde voor alle partijen in oplossingen.
- ▶ Actief zoeken naar meekoppelkansen van stakeholders.
- ▶ Tot rijkere oplossingen komen samen met de omgeving.
- ▶ Stakeholders laten zien dat we ze serieus nemen, bijvoorbeeld door afspraken altijd na te komen.
- ▶ Risico op wijzigingen in de scope in een later stadium minimaliseren, door zo vroeg mogelijk potentiële issues en conflicten in beeld te brengen.

43 Hoe zeg ik sorry?

Een van de effectiefste manieren om een conflict te beslechten, is 'sorry' zeggen. Mits het gepast en gemeend is natuurlijk. Soms is een sorry nodig om überhaupt in gesprek te kunnen komen (daarom behandelen we deze vraag al in stap 4 van de SOM-cirkel). Je hebt sorry's in allerlei vormen en maten: van grote en publieke excuses tot een welgemeend 'mea culpa' naar een collega.

Hoe zeg je precies sorry? Welke dingen moet je daarbij benoemen? Daarnaast zijn verschillende onderzoeken gedaan. Een onderzoek uit 2016 van Lewicki, Polin en Lount van de Ohio State University laat zien dat een zestal elementen het verschil maken tussen een goede spijtbetuiging en een slap excuus:

- 1 Daadwerkelijk spijt uitdrukken. Zeg sorry en geef aan dat het je spijt.
- 2 Uitleggen en erkennen dat er iets is misgegaan. Beschrijf ook wat er is misgegaan.
- 3 Verantwoordelijkheid nemen. Beken niet alleen dat er iets is misgegaan, maar vooral ook dat het jouw fout is.
- 4 Berouw tonen. Daarmee laat je zien dat je beseft dat wat je hebt gedaan, verkeerd is.
- 5 Aanbieden om het goed te maken. Laat zien dat je je wilt inspannen om je fout te herstellen. Doe dit ook daadwerkelijk. *The proof of the pudding is in the eating.*
- 6 Vergiffenis vragen. Vraag de andere partij of hij je wil en kan vergeven.



4

Hoe meer van deze elementen er in je spijtbetuiging zitten, hoe effectiever die wordt. Het effectiefste element in deze opsomming is verantwoordelijkheid nemen, daarna het aanbod om het goed te maken. Het minst effectieve element is vergiffenis vragen. Dat hoeft je niet per se mee te nemen in je betoog.

Battistella (2014) voegt er nog een component aan toe door te stellen dat een excuus direct moet zijn. Geen wollige verhalen dus. Dit levert een dunne lijn op tussen beschrijven wat er is misgegaan en excuusjes opsommen. Dat laatste kan snel overkomen als rechtvaardiging van je fout en daarmee afdoen aan de excuses.

Een voorbeeld (direct): 'Het spijt ons enorm dat we jullie tot op heden nog niet hebben betrokken bij het proces en dat jullie daardoor nu een informatieachterstand hebben. We hebben te weinig tijd genomen voor de stakeholder-

analyse.’ Vergelijk dat eens met (wollig/indirect): ‘Het spijt ons enorm dat we jullie tot op heden nog niet hebben betrokken bij het proces en dat jullie daardoor nu een informatieachterstand hebben. Het was een erg hectische tijd met de verschillende crisissen waarmee we als gemeente moeten dealen en er zijn veel partijen die een belang hebben, waardoor we jullie over het hoofd hebben gezien.’

Om ook aan de andere kenmerken te kunnen voldoen, moet je spijtbetuyging nog wat uitgebreider: ‘Het spijt ons enorm dat we jullie tot op heden nog niet hebben betrokken bij het proces en dat jullie daarom nu een informatieachterstand hebben. We hebben te weinig tijd genomen voor de stakeholderanalyse. Dit hebben wij niet goed gedaan. U mag van ons als gemeente meer verwachten, want juist dat is onze verantwoordelijkheid als hoeder van ook jullie belangen. Daarom zeggen wij: sorry. Wij zullen jullie vanaf heden intensief bij het proces betrekken, waarbij we jullie uitnodigen voor bijeenkomsten en we alle stukken proactief toesturen. Hopelijk kunnen jullie ons vergeven en willen jullie alsnog deelnemen aan ons proces.’

Sorry dat jij je gekwetst voelt!

Regelmatig zien we excuses in de media die eigenlijk geen excuses zijn. Battistella noemt dit ‘verbale judo’. Dit betreft excuses die de schuld vooral bij de ander leggen: de partij die gekrenkt is. Die is dan vaak te fijngevoelig, te sensitief, te woke. Dit zijn geen goede excuses. Politici gebruiken ze ook vaak: ‘Het spijt mij voor alle commotie die is ontstaan.’ Hiermee maak je excuus voor de commotie, maar niet voor de fout die daaraan ten grondslag lag.

Over de auteurs

Jeroen Medema

Jeroen Medema werkt al ruim een decennium vanuit het gedachtegoed van Strategisch OmgevingsManagement. Sinds 2015 doet hij dat vanuit adviesbureau WesselinkVanZijst. Hij werkt het liefst als onafhankelijk procesbegeleider, dienend aan het proces en de deelnemers. Daarnaast heeft hij ervaring in rollen als omgevingsmanager, adviseur Strategisch OmgevingsManagement, facilitator, voorzitter en (organisatie)coach. Hij werkt ook als mediator.

Vanuit die rollen past Jeroen SOM toe in een groot scala aan uiteenlopende werkvelden. Hij heeft bijvoorbeeld veel ervaring met werken in het ruimtelijke domein en aan gebiedsontwikkelingen, gebiedsvisies, en dergelijke. Maar hij werkt ook regelmatig in de watersector, de energiesector, het veiligheidsdomein en de academische wereld. Zijn opdrachtgevers zijn uiteenlopende partijen in zowel de (semi)publieke sector als het bedrijfsleven en van alles wat daartussenin zit.

Naast zijn advieswerk is Jeroen actief als trainer Strategisch OmgevingsManagement en publiceert hij regelmatig over het vakgebied. Zo schreef hij eerder publicaties over Joint Fact Finding (2019) en Transparantie in het publieke domein (2023).

Hans van Zijst

Hans van Zijst werkt ruim twintig jaar als omgevingsmanager in de publieke sector, vooral in infrastructuur. Tot zijn aansprekende projecten behoren de borging van afspraken rond de aanleg van Maasvlakte 2 (2006-2009), de planuitwerking van de A4 Delft-Schiedam (2006-2010) en van de A24 Blankenburgverbinding (2011-2015), de omgevingsstrategie van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (2014), het raakvlakkenmanagement van de stedelijke ontwikkeling van Amsterdam Zuidas en het infraproject Zuidasdok (2015-2022), en de bestuurlijke samenwerking tussen rijk en regio rond de derde stadsbrug van Rotterdam (2023-2024). Hij geldt binnen Nederland als specialist op het gebied van borging van afspraken (vierde kwadrant van de SOM-cirkel).

Hij is medeoprichter van adviesbureau WesselinkVanZijst (2011) en senior trainer en spelontwikkelaar bij de SOM Academie. Na een ambtelijke loopbaan bij het Rijk stapte hij in 1998 over naar de advieswereld. Hij is coauteur van *Verbinden met vertrouwen* (2008). Dit praktijkboek is zijn tweede boek.

Het oplossen van maatschappelijke vraagstukken is de laatste jaren complexer geworden. Dit komt onder andere doordat we steeds vaker te maken krijgen met een groot scala aan belanghebbenden. Belanghebbenden die – vaak terecht – op uiteenlopende manieren aandacht vragen voor het eigen belang in het licht van de publieke opgave. Tegelijkertijd heb je als omgevingsprofessional te maken met maatschappelijke trends als polarisatie, de ik-cultuur, afnemend vertrouwen in overheden, schaarste aan ruimte en de rol van sociale media in het publieke debat.

Het is dus niet verwonderlijk dat we zo vaak felle discussies en snel escalerende conflicten zien in de samenleving. **Strategisch OmgevingsManagement (SOM)** biedt een effectieve aanpak van opgaven waarin verschillende stakeholders andere of zelfs tegengestelde belangen hebben. Dit **praktijkboek** biedt 99 antwoorden op veelgestelde vragen over de aanpak van maatschappelijke vraagstukken met deze methode. Het vormt daarmee een zeer praktische aanvulling op het *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0*.

Jeroen Medema werkt als senior adviseur bij WesselinkVanZijst aan uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken. Hij is naast adviseur ook trainer/coach en publiceert regelmatig over het vakgebied.



Hans van Zijst richtte in 2011 samen met Marc Wesselink (auteur *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0*) WesselinkVanZijst op, bureau voor SOM-advies en opleiding. Hij is senior adviseur en trainer, gespecialiseerd in Mutual Gains-onderhandelingen.



‘Omdat de opgaven niet
makkelijker worden, het aantal
stakeholders niet minder,
belangen niet kleiner, vertrouwen
niet vanzelfsprekender’



9 789024 468256

boom.nl
boommanagement.nl