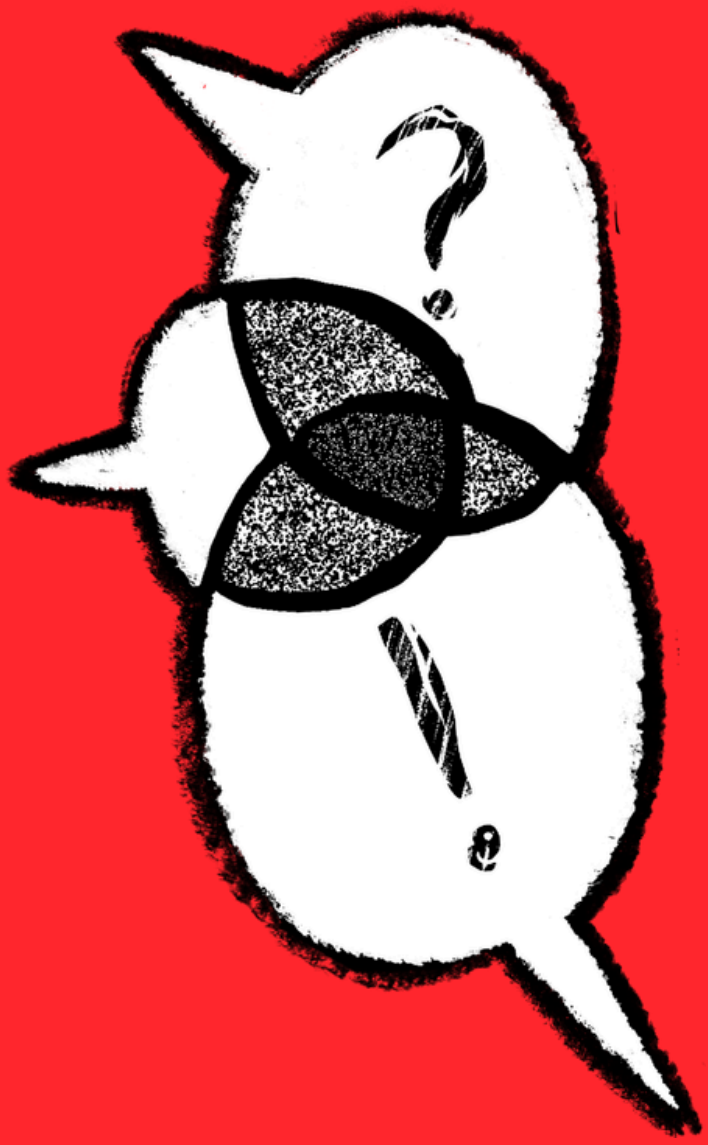

# VERHARDEN OF VERZACHTEN?

## *Het krachtig optreden van een omgevingsmanager*

team EIFFEL

Inzending door: EIFFEL Projects, Renate Aigner, senior omgevingsmanager

*Ik parkeer mijn auto. Nog zo'n dertig passen naar de deur. Het schemert. Binnen is het stil. Samen met een collega bereiden we de ruimte voor. Stoelen recht, tafels in een u-vorm, presentatie testen. Tijdens een pizza verdelen we de rollen. Vijftien minuten voor de start komen de eerste mensen binnen. Mijn hartslag gaat omhoog. Dit is het moment. Wat er die dag ook gebeurd is, dat moet uit. Je moet aan. Ik let op mijn ademhaling.*

*De een begroet me vriendelijk. De ander kijkt mij niet aan, bromt zijn naam en loopt de ruimte in. We hebben elkaar niet eerder ontmoet. Iedereen gaat zitten en krijgt koffie of thee. We beginnen. Of eigenlijk: we proberen te beginnen. Nog voordat we ons kunnen voorstellen, gaat de eerste hand omhoog. "Voordat we starten, laat die inhoud maar achterwege." Wat volgt is een waterval aan emotie. "De wereld is één en al ellende. De overheid werkt hier hard aan mee. Waarom zou ik naar je luisteren?"*

# HET EGO CENTRAAL

Een voor velen herkenbaar fragment uit het leven van een omgevingsmanager. De veranderingen in de wereld – de verharding van de maatschappij, het ego centraal en een consumerende maatschappij – voelen wij dagelijks in ons werk. In gesprekken, bijeenkomsten en overleggen merk je dat het sneller schuurt. Reacties worden scherper, de toon verandert. Waar het ene gesprek rustig verloopt, staat het volgende direct onder spanning.

Voor veel mensen zijn het onzekere tijden, waardoor verwachtingen richting de overheid veranderen. Men is op zoek naar herstel van vertrouwen. Tegelijkertijd neemt de druk op projecten en omgevingsmanagers toe: we werken aan meer projecten met minder capaciteit.

# NIET VOOR *iedereen*

Nog steeds wordt gedacht dat iedereen omgevingsmanager kan zijn. Maar het blijft een vak met veel inhoudelijke kundigheid. Kennis alleen is niet genoeg. Het toepassen ervan, juist op het moment dat het schuurt, maakt het verschil.

**Hoe blijf je als omgevingsmanager krachtig optreden?**

## KENNIS IS KRACHT

Je moet in je kracht staan om succes te hebben als omgevingsmanager. Alleen dan is de liefde en passie voor het vak voelbaar. Het vak vraagt voortdurend schakelen tussen de pijlers van het omgevingsmanagement:

- stakeholdermanagement
- communicatie & participatie
- conditionering & vergunningen

Die breedte maakt het interessant, maar ook complex. De neiging om in één pijler te blijven hangen ligt steeds op de loer. De kracht zit in de schakeling ertussen. Het vraagt om blijven leren, reflecteren en toetsen bij gelijkgestemden: werkt wat je doet, of vraagt het iets anders?

> *Een hand, een naam. Twee ogen die je aankijken.*
> *Schouders gespannen. Een trillerige stem.*
>
> *Rood hoofd, een hand die blijft bewegen en een stem die steeds harder wordt.*

In zulke momenten zie je hoe sterk de behoefte aan controle is. Mensen willen zelf de koers bepalen door krachtig optreden en klankkleur. We zien dit in de praktijk terug in een toename in klankbordgroepen en het faciliteren van burgerinitiatieven.

## TIJD IS ONMISBAAR

De meeste omgevingsmanagers weten inmiddels dat je je eigen budget moet claimen, maar dat geldt net zo goed voor tijd. Kwalitatief goed omgevingsmanagement vraagt tijd. Tijd om plannen te bedenken, te maken en te doorleven, voordat je ze uitvoert.

Er wordt vaak gezegd dat er te weinig tijd is en dat we daar meer op moeten sturen. “Het is een kwestie van prioriteiten stellen”, hoor je dan. Waar dat op persoonlijk vlak meestal lukt, blijkt dat in het werk lastiger. Waarom is dat zo? Waar verschuilen we ons achter? En welke rol speelt intrinsieke motivatie daarin?
Een strategie komt niet uit de lucht vallen en laat zich niet vatten in een standaard. Een lijst afwerken met standaardproducten of er nog een extra project naast doen, gaat vaak ten koste van de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

**En dan blijft er minder tijd over om te luisteren.**

Tijd die je anders besteedt, is tijd die je niet besteedt aan het gesprek. En juist daar zit het verschil niet in uren of budget, maar in hoe je die inzet ten gunste van kwaliteit. Succes zit in wat jouw inzet daadwerkelijk verandert voor een project en de omgeving.

# HANDELEN ONDER DRUK

Een ander belangrijk punt is principieel zijn. Sommigen vertalen dat door naar gevoel of een zesde zintuig.

Wat wij tegenkomen in ons werk, raken we ook persoonlijk. Ook wij hebben een belang, een ego, opvattingen over wat er gebeurt, zowel binnen de overheid als daarbuiten. Collega's en organisaties bewegen daarin mee. Het wordt lastiger om iets te vragen of te krijgen, ook als het maar om even meedenken gaat. Steeds vaker wordt er een afweging gemaakt, soms ook vanuit vermoeidheid of simpelweg mental load.

Hoe lever je in die context de resultaten die van je verwacht worden?

# IN HET MOMENT

Iedereen voelt haarfijn aan wanneer je uit rapport raakt en het ongemakkelijk wordt. Als emoties oplopen, wil je doorvragen en tegelijk bepalen wat je volgende stap is.

Veiligheid speelt hierin een belangrijke rol. Emoties kunnen omslaan en situaties kantelen. Als bewaker van die omgeving moet je op tijd ingrijpen voor jezelf, voor de ander en voor de groep. Dat is voor niemand prettig, ook niet voor degene die het (onbewust) veroorzaakt. Vaak zit daar onmacht onder.

De vraag is dan: hoe grijp je in als omgevingsmanager? Ga je er hard in, of stuur je bij en begeleid je het gesprek? Waar bereik je meer mee?

*"U komt steeds harder over. U praat luider en maakt felle bewegingen. Ik wil graag met u in gesprek, maar wel op een manier waarop dat voor iedereen werkt."*

# WAT DOE JE?

Na afloop ontstaan verschillende beelden. Sommige collega's kiezen ervoor om weg te lopen. Iets wat ik zelf niet snel zou doen. Het zorgt zelden voor wederzijds begrip en je laat een indruk achter die je misschien niet zo bedoeld had.

Anderen spreken iemand aan en zeggen dat die zich 'normaal' moet gedragen. Een herkenbare reflex, maar wat bedoel je daar eigenlijk mee?

# JOUW ROL ALS OMGEVINGSMANAGER

Het is niet eenvoudig om aan verwachtingen en principes te voldoen in een omgeving waarin belangen botsen en de bereidheid om iets voor een ander te betekenen niet vanzelfsprekend is. Dat speelt niet alleen naar buiten, maar ook intern.

In de praktijk betekent dit dat ik mensen – bewoners, eigenaren en collega's – aanspreek op houding en gedrag. Zonder oordeel, maar wel duidelijk. Vanuit die intentie ontstaat ruimte voor een ander gesprek.

Procedures kunnen nodig zijn, maar lossen het zelden op. Vroeg of laat kom je elkaar weer tegen. Dan telt wat je eerder hebt gedaan. Je mag daarin verwachten dat een overheid een zwaardere verantwoordelijkheid heeft richting de burger dan andersom.

De reflex om af te haken is snel gemaakt. Maar van een omgevingsmanager mag je meer verwachten.

# EEN STAP EXTRA

Kortom, waar anderen na een half uur afhaken, blijf ik vaak nog even zitten. Als ik oprecht luister, gaat het niet om wat ik eruit wil halen, maar om wat de ander nodig heeft. Op de korte termijn levert dat weinig op, maar relaties werken niet op de korte termijn.

Ervaring leert dat dat zich uiteindelijk terugbetaalt. Soms in een gesprek, soms veel later in een moment van vertrouwen, een compliment of iemand die alsnog aanhaakt.

*"U bent niet de enige. Weet u dat hier woningen worden gebouwd. Dat er een nieuwe waterleiding komt. Dat er een nieuw stuk natuur komt. Iedere week zit er iemand anders tegenover me. Van dezelfde organisatie of een andere. Iedereen wil iets van mij. Jullie hoeven niet meer te komen."*

# OMGEVINGSMANAGER VAN DE TOEKOMST

De vraag naar en inpassing van initiatieven in de leefomgeving neemt toe. Ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Soms integraal, maar steeds vaker ook niet, vaak met tijd als argument.  Dat leidt tot spanning en tegenstrijdigheden binnen het vak.

Wanneer zeg je nee? Wanneer geef je ruimte? Stuur je op beheersing of op verbinding?

*Inzending fotowedstrijd POM Eiffel Projects – A16*

*“Ik ga niet meewerken maar u bent altijd welkom op de koffie.”*

*Een ouder echtpaar voelt nog iedere dag de pijn uit het verleden.*
*Ze laten de ene botte brief na de andere van voorgangers lezen…*

# WAT KOMT ER OP ONS AF?

Generatieverschillen, ervaringen uit het verleden, verschillen in kennis en draagkracht, het speelt allemaal mee. Inzichten genoeg.

Maar in de praktijk zie je ook iets anders: collega’s die verdwalen in theorie. Niet weten waar te beginnen, of wat wanneer nodig is. Geef je een inzicht te veel lading, dan stap je in de valkuil van afleiding.

Nu is het schakelen.

- Wat vraagt mijn rol?
- Wat zegt mijn mandaat?
- Wat gebeurt er in het gesprek?

En vooral: luister ik nog?

*“Ik zie dat u uw best doet. Maar straks is het project klaar en kan ik weer bellen naar de klantenservice en niemand die terugbelt.”*

# VERZACHTEN

In een omgeving waarin de toon verandert, is het makkelijk om mee te bewegen. Sneller te reageren. Scherper te worden. Maar juist daar zit de opgave. Niet automatisch meegaan in de toon die je tegenkomt. Niet onbewust verharden, maar juist verzachten.

Verzachten is niet hetzelfde als geen ‘nee’ meer kunnen zeggen of grenzen kunnen stellen. Maar het zit in hoe je iets zegt. In houding en gedrag. Een duidelijke boodschap kan blijven staan, zonder dat het escaleert. Het inzetten van procedures of juridische middelen hoeft niet te betekenen dat het gesprek stopt. Juist daar kan het verschil gemaakt worden.

Dat vraagt iets, ook intern. Het aanspreken van collega’s op uitspraken, houding en gedrag. Denk aan het zoveelste grapje over die lastige stakeholder met zeeën van tijd vanwege pensioen. En hoe dat probleem zich vanzelf oplost, als we lang genoeg wachten.

Het is belangrijk om elkaar te ontmoeten en oprecht te luisteren naar het verhaal van mensen. Om zo kracht, klank en koers te bepalen in een koers-, kracht- en klankloze wereld. De omgeving mooier achter te laten dan dat wij het aantroffen zodat de volgende omgevingsmanager voor de verandering eens kan starten met een +10 voorsprong. In plaats van met zijn neus in de zooi van een ander.

*Inzending fotowedstrijd POM Eiffel Projects – A9*

# TOT SLOT

Ik hoor de ruis al over dat het vak omgevingsmanagement dan tot een einde komt.
Zo snel als dat het is ontstaan kan het ook weer verdwijnen.

Maar geloof me: iedereen die het vak oprecht begrijpt en het met liefde en passie uitoefent zal het tegendeel bewijzen. Zoals bij iedere relatie en vorm van verbinding, dit blijft niet zomaar. Neem het niet voor lief.
In die balans tussen wat je zegt (klank), waar je op staat (kracht) en waar je naartoe beweegt (koers), maak je het verschil.

Dat gaat niet alleen over de mensen met wie je werkt, maar over de hele omgeving. Over natuur, dieren, de ondergrond en de infrastructuur die we vaak als vanzelfsprekend zien. Juist die elementen worden in projecten nog te vaak als ‘last’ benaderd, terwijl ze onderdeel zijn van wat je vertegenwoordigt en beschermt.

En daarbij, zolang we Nederland regelland zijn, zal er altijd iets zijn om te onderzoeken, te regelen, om niet te begrijpen of uit te leggen.

Als omgevingsmanager bepaal je de koers door vooruit te denken. Door te investeren in kennis, scherp te blijven op je rol en te luisteren naar wat er speelt, om je heen en in jezelf. Zodat je iets achterlaat waar de volgende op verder kan bouwen.