HOOR ME ECHT!

Lisanne Viergever, Justus Bos,
Ronald Knegt | juni 2026

PRO6 managers

Inleiding

Het Platform OmgevingsManagement viert met de 15e editie van de Landelijke Omgevingsmanagement Dag een prachtig feest! Een mijlpaal die het groeiende belang van omgevingsmanagement als vak ondersteunt en onderschrijft.

In een tijd waarin maatschappelijke opgaven groter, conflictvoller en complexer zijn dan ooit, zoeken we in onze projecten continu naar positieve impact. Toch naderen wij in ons vakgebied een cruciaal kantelpunt. Wij voelen het samen al jaren, maar spreken het zelden hardop uit: **ons omgevingsmanagement loopt vast**. Participatie is gereduceerd tot legitimatie.

Dit leidt structureel tot systeemkramp, escalatie en een uitgeholde rol voor ons als professionals.

Kijk maar eens naar onze ontstaansgeschiedenis: omgevingsmanagement is in het leven geroepen als antwoord op vastlopende, eenzijdig gestuurde projecten. Wij moesten als professionals en discipline de brug slaan tussen technische kaders en de menselijke maat. Dat ideaal leunt op theorieën zoals de participatieladder van Arnstein (1969). Deze theorie is expliciet ontworpen om machtsverhoudingen te doorbreken en de omgeving daadwerkelijk invloed te geven.

In de dagelijkse praktijk dwingt het systeem ons echter in een onmogelijke spagaat. We organiseren participatie op de onderste treden van de ladder van Arnstein, in de vorm van informeren of consulteren, terwijl we in veel van de participatietrajecten de illusie wekken dat we ons bewegen op de bovenste treden, in de vorm van het aangaan van (project)partnerschappen.

We positioneren onszelf naar de omgeving als belangenvertolker, maar moeten vastliggende besluiten verdedigen als legitimator van projecten. Deze twee taken sluiten elkaar fundamenteel uit.

Dit schuurt en stelt de geloofwaardigheid van ons vak ter discussie.

Practice what you preach. Wij stellen dat het systeem vastloopt door een eenzijdige focus op participatie vanuit dichtgetimmerde plannen.

Het past niet bij ons om in dit artikel zelf met een vastliggende oplossing te komen, want wij hebben de wijsheid niet in pacht. Bij PRO6 managers zijn wij lerend en ontdekkend ingesteld. Wat wij in dit artikel aanreiken, is een perspectief: een denkkader gebouwd op principes die ons de afgelopen tijd behulpzaam zijn geweest in onze zoektocht naar het opnieuw betekenisvol en legitiem maken van participatie én ons vak!

Escalatielogica

Een treffende illustratie van dit vastlopen is de in juli 2023 in gebruik genomen 380kV-verbinding tussen de Eemshaven en Vierverlaten in Groningen. Hoewel dit project een essentieel puzzelstuk is voor de energietransitie, ontstond er stevige en aanhoudende maatschappelijke weerstand. Bewoners en natuurorganisaties voelden zich tijdens formele participatiemomenten onvoldoende gehoord over de landschappelijke inpassing. Uit frustratie stapten zij naar de Raad van State.

Deze casus staat niet op zichzelf. Bij infrastructuurprojecten en gebiedsontwikkeling door heel ons land zien we een vergelijkbare escalatielogica. Zodra stakeholders zich niet gehoord voelen, grijpen zij naar formele weerstand of publieke druk. Dit leidt vervolgens tot een cyclus van teleurstelling en participatiemoeheid. Iedere omgevingsmanager kent onderstaande onvermijdelijke verzuchting aan het einde van een informatieavond.

"Ach ja... jullie hebben je praatje gehouden,
maar we weten hier allemaal
dat het toch wel doorgaat."

Dit is bij ons als omgevingsprofessionals geen onwil. Het is het directe gevolg van de dwingende projectlogica waarin we opereren. Er is namelijk steeds minder echte regelruimte om wensen van de omgeving op te halen en te verwerken.

De sturing op tijd, geld en risicobeheersing is dominant. De reflex vanuit het project is voor iedereen herkenbaar: "...we moeten echt door hoor. Vanaf volgend jaar hebben we een klant voor deze aansluiting en de gemeenteraad zit boven op het budget. Ik ga niet nog een keer terug naar het bestuur voor extra budget, dus we gaan het ontwerp niet meer aanpassen."

Ons ritme is vaak als volgt: een projectteam bedenkt een plan, presenteert dit aan de omgeving en de omgeving mag vervolgens reageren. Binnen deze dynamiek is er alleen ruimte voor 'participatie' of *mee*praten in de marge. Een illustratief voorbeeld dat we allemaal herkennen, is bijvoorbeeld het aanbieden van de keuzemogelijkheid aan stakeholders om bouwlogistiek te laten starten om 07:30 uur in plaats van 07:00 uur. Dat is geen participatie.

Solution based handelen en denken

We zien in onze praktijk dat we als professionals vastzitten in een *solution based mindset* en systeem. We zoeken in projecten snel naar een werkbare oplossing, willen onzekerheid reduceren en sturen daarmee op voorspelbaarheid, beheersbaarheid en voortgang. Dat is heel begrijpelijk, maar dit heeft ook een prijs: als oplossingen te vroeg vaststaan, wordt participatie gereduceerd tot het ophalen van wensenlijstjes en informeren.

Daarmee ontstaat het dilemma dat wij ervaren: aan de ene kant kunnen we projectomgeving en stakeholders niet vragen om als ingenieur, ontwerper of verkeerskundige mee te denken over alles wat nog openligt in de projectscope. Aan de andere kant verliezen we legitimiteit en vertrouwen als we op pad gaan met een kant-en-klaar definitief ontwerp.

Dit dilemma wordt nog eens extra versterkt omdat we wel 'iets' moeten doen. Immers: een volledig open en stuurloos proces is ook

onwenselijk, want dit creëert een open microfoon voor NIMBY-gedrag (Not In My Backyard). Participatie wordt hierbinnen al snel gekaapt door de enkeling die puur het eigen specifieke belang dient, of door hij of zij die het hardst schreeuwt.

Daarmee hebben we een systeem gecreëerd waarin óf de omgeving wordt overvraagd óf te laat wordt betrokken. Daardoor wordt participatie in alle gevallen ontdaan van haar werkelijke inhoudelijke waarde.

Echte transformatie vraagt daarom in onze visie niet om rücksichtslos loslaten van de kaders van participatie, maar om een andere vorm van participatie. Een vorm waarbij leren, itereren en toetsen tijdens het proces centraal staan.

Het tegenovergestelde van de *solution based mindset* is een *learning mindset*, die stelt spanning meer centraal. Die spanning ontstaat in de praktijk door te experimenteren, te reflecteren en empirie leidend te maken. Spanning en feedback kunnen zo worden gezien als essentiële stappen voor ontwikkeling.

Dit betekent dat wij de basis van ons systeem moeten veranderen door de onderstaande drie kritische kernwaarden voor dit proces te adopteren.

1. We gaan van participatie als fase naar participatie als leerproces.
2. We zien bezwaar niet meer als verstoring maar accepteren bezwaar als feedbackmechanisme.
3. We gaan van lineaire besluitvorming naar iteratieve besluitvorming.

Op basis van deze drie nieuwe uitgangspunten kunnen we succesvol starten met deze meer *evidence-based* benadering.

Deze aanpak kunnen we morgen al (!) concreet maken door vanuit deze drie kernwaarden het volgende te gaan doen in onze projecten.

1. We starten fundamenteel eerder met probleemverkenning. We betrekken stakeholders voordat oplossingsrichtingen vastliggen.
2. We verschaffen expliciete helderheid over beslisruimte: we maken vooraf transparant waar daadwerkelijk invloed mogelijk is.
3. We gaan toe naar een systematische en gestructureerde verwerking van bezwaar: documenteer, toets en verwerk bezwaren zichtbaar en borg deze (voor iedereen!) in de projectstructuur.

Een voorwaarde voor de implementatie van deze denkrichting is dat we deze *learning mindset* organisatorisch moeten verankeren in onze projectorganisaties. Succesvol anders denken en doen moet via structuur worden geborgd. Lerende teams ontstaan immers niet vanzelf. Teams kunnen volgens de literatuur lerend worden door zoveel mogelijk te sturen op vaste teams, structureel aandacht te hebben voor intervisie en een gericht plan te hebben voor gedragsontwikkeling (Dweck, 2004).

Dit geldt uiteraard niet alleen voor het projectteam, maar ook voor het team van alle deelnemers in onze participatietrajecten.

De omgevingsmanager is in deze visie de regisseur die stakeholders in staat stelt om hun rol te pakken en hen tegelijkertijd helpt in

te zien dat zij opereren binnen een groter geheel, waarbinnen soms ongemakkelijke keuzes vallen of gemaakt moeten worden.

Door deze aanpak worden onze participatieprocessen betekenisvoller en worden de uiteindelijke projecten en oplossingen toetsbaar, uitlegbaar en voldoende gedragen om te realiseren.

Dit vraagt van ons allen ook moed en bravoure: we moeten accepteren dat projecten of plannen soms moeten worden aangepast op basis van signalen uit de projectomgeving.

Principes die ons kunnen helpen

In de zoektocht naar helpende principes putten we bij PRO6 managers veel inspiratie uit holacratie (Robertson, 2007), een vorm van integratieve besluitvorming. Dit is een methode om sneller besluiten te nemen zónder dat belangrijke input of bezwaren verloren gaan. Het stelt teams in staat om hun collectieve intelligentie optimaal te benutten.

Wij hanteren bij PRO6 managers deze werkwijze als ons besturingsmodel (HolacracyOne, 2013). Iedereen binnen onze organisatie is verantwoordelijk voor een eigen rol en is daarin autonoom. Het werkt simpel: wil je naar links, dan ga je naar links; wil je naar rechts, dan ga je naar rechts.

“Niemand anders heeft zeggenschap op mijn rol, ik heb hierop volledige eigen autonomie. Totdat een ander last van mij heeft.”

Doet ‘een rol’ iets waar een ‘andere rol’ last van heeft, dan ontstaat er een spanning. Die spanning stem je met elkaar af voordat je verder gaat.

Bij PRO6 managers is het uiten van spanning of het maken van bezwaar geen risico, maar juist hét middel om gezamenlijk beter te worden.

Haalt een spanning de spreekwoordelijke ballotage van de drempel, dan zien we dat niet als blokkade, maar als noodzakelijke informatie. We passen het voorstel aan totdat het *‘goed genoeg en veilig genoeg is om te proberen’*.

Vertaald naar onze omgevingspraktijk helpt dit principe ons om zuiver te handelen.

Wij pleiten nadrukkelijk niet voor holacratisch projectmanagement met de buitenwereld, maar wel voor een veel duidelijker en sterker bezwaarbegrip. Het onderscheidende — en daarmee primair werkende element — van integratieve besluitvorming is namelijk het strikte onderscheid tussen een mening en een bezwaar.

In plaats van mee te veren met: “ik wil dit niet voor mijn deur” (een mening), zoeken we samen naar integratieve bezwaren: “introduceert dit voorstel een nieuw, onacceptabel risico of doet het aantoonbare schade aan de leefomgeving?”

Concreet betekent dit voor onze omgevingsmanagement governance dat we de volgende afweging maken: is de weerstand (puur) persoonlijk? Dan stopt het ontwerpproces niet. Snijdt de inbreng inhoudelijk hout? Dan passen we het plan aan tot de spanning is geïntegreerd (en daarmee weggenomen).

Een wenkend perspectief

Met een fictieve casus tonen we hoe dit systeem werkt in de praktijk: voor het realiseren van een mobiliteitshub aan de rand van een willekeurige Nederlandse stad heeft een projectteam in het oude systeem een ontwerp gemaakt. Zij lichten ontwerp en plannen toe aan de projectomgeving tijdens een inloopavond. Eén van de bewoners is het niet eens met de plannen en kaapt de avond door veel vragen te stellen en zijn mening te ventileren. Zijn positie en mening resoneren bij zijn medebewoners. Deze positie leidt er vervolgens toe dat er niet alleen een bezwaar wordt ingediend tegen de aangevraagde vergunningen, maar ook tot actieve tegenwerking: één van de medebewoners weigert om mee te werken aan een zakelijk recht overeenkomst en laat het aankomen op een gedoogprocedure. Hierdoor vertraagt het project met minimaal een half jaar.

Vanuit een nieuw perspectief wordt een werkwijze gehanteerd waarbij het projectteam de uitgewerkte kaders presenteert en vervolgens expliciet de ruimte biedt aan de projectomgeving en stakeholders voor een interactief gesprek.

Als een bewoner tijdens een informatieavond aangeeft: “Ik wil die bakstenen kolos niet!”, dan neemt de omgevingsmanager dit op. Het punt wordt beoordeeld als een voorkeur, maar niet als een *no-go* voor de beoogde ontwikkeling, en ook als impact op de bewoner. Hiermee stopt dit bezwaar de ontwikkeling niet.

Merkt een andere bewoner echter op: “Jullie ontsluitingsweg kruist het fietspad waar dagelijks 400 schoolkinderen fietsen”, dan is dat een integratief bezwaar, waarmee het plan niet kan voldoen aan de gestelde kaders voor veiligheid voor het fietsverkeer. Het projectteam en de buurt werken vervolgens constructief samen om de ontsluitingsweg te verleggen of veilig te maken.

In dit voorbeeld vindt de werkelijke transformatie plaats. In plaats van ‘in de verdediging schieten’ om het eigen plan te redden, omarmt het projectteam deze spanning als cruciale sturingsinformatie. Samen met de buurt wordt de ontsluitingsweg verlegd of veiliger gemaakt. Bovendien ontstaat er wederzijds begrip: de bewoners leren de ruimtelijke en financiële kaders van het project begrijpen (capaciteitsopbouw) en de ontwerpers integreren onmisbare lokale (ervarings)kennis.

	Transactionele participatie	***Transformatieve participatie (onze zoektocht)***
Houding	We verdedigen ons plan tegen kritiek	We toetsen ons plan aan de realiteit van onze omgeving
Inbreng	“Ik vind het lelijk en ik wil het gewoon niet”	“Dit ontwerp creëert lokaal een onveilige situatie”
Besluitvorming	De luidste stem vertraagt	Legitieme schade stuurt het plan bij
Doel	Consensus (het poldercompromis)	Consent (het is veilig genoeg om te proberen)

De eerdere initiële weerstand was geen obstakel, maar leidde tot een wezenlijk beter ontwerp. De opgave wordt gerealiseerd en de bewoners zijn serieus genomen in wat er echt toe doet. Als bijvangst ontstaat (herstel van) vertrouwen.

Op zoek naar krachtig leiderschap met een lerende houding

Zolang participatie fungeert als legitimatiemiddel voor al genomen besluiten, blijven we steken in symptoombestrijding. Wij managen als omgevingsmanagers dan simpelweg boosheid die we door ons eigen proces en systeem hebben gecreëerd.

Wij geloven dat het tijd is voor krachtig leiderschap in combinatie met een lerende houding. Wij moeten stoppen met het krampachtig verdedigen van dichtgetimmerde plannen én parallel stoppen met buigen voor de hardste schreeuwer. Door principes van integratieve besluitvorming toe te passen, proberen wij participatie weer feitelijk, rechtvaardig en betekenisvol te maken.

Zo maken we impact en zo kunnen we samen beter bouwen.

/ Over de auteurs en het bureau

Lisanne Viergever, Justus Bos en Ronald Knegt zijn denkende doeners. Zij zijn werkzaam als omgevingsmanager bij PRO6 managers.

Bij PRO6 managers geloven we dat we samen beter kunnen bouwen. Samenwerking op een slimme, plezierige en respectvolle manier heeft ons in het verleden al zoveel verder gebracht.

Dat gunnen wij iedereen.

Bibliografie

Arnstein, S., 1969. A Ladder of Citizen Participation. In: sl:sn

Change, I. P. o. C., 2023. *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*. [Online] https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

Dweck, C. S., 2004. Mindset: The New Psychology of Success.

Eijs, B., 2026. *Bureau voor Omgevingsmanagement*. [Online] https://omgevingsmanagement.nl/blogpost/blog-participatie-is-geen-hokje-wat-je-even-af-kan-vinken/

Holacracy One Exquisite Organisation, 2013. *Integrative Decision-Making Process*. [Online] https://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/handouts_-_integrative_decision_making_process_v4.pdf

NOS, 2021. *Anti-windmolenactivisten voor de rechter*. [Online] https://nos.nl/artikel/2372816-anti-windmolenactivisten-voor-de-rechter-wegens-bedreiging

Project Management Institute, 2025. In: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.

Provincie Groningen. (2025). *Hoogspanningslijn 380 kilovolt Eemshaven–Vierverlaten*. https://www.provinciegroningen.nl/projecten/hoogspanningslijn-380-kilovolt-eemshaven-vierverlaten/

Welkom in Zuidhorn. (2020, 3 juni). *"Als de eerste masten staan gaan die niet meer weg"*: Schorsingsverzoek Rijksinpassingsplan Noord-West 380 kV. https://www.welkominzuidhorn.nl/actueel/actueel-zuidhorn/als-de-eerste-masten-staan-gaan-die-niet-meer-weg

https://www.socialevraagstukken.nl/participatie-is-geen-zelfredzaamheid-maar-deling-van-controle-en-macht/

Rijksoverheid, 2026. *Klimaatverandering beperken*. [Online] https://www.rijksoverheid.nl/themas/klimaat-milieu-en-natuur/klimaatverandering/klimaatverandering-beperken

Sabine Peters, A. R. W. B. F. W. e. R. W., 2024. *Wensdenken helpt burgers niet,* sl: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Wolfs, F., 2024. *Anticyclisch werken vergt lef, vereist loyaliteit en vraagt om leiderschap*.