

What's next: van SOM naar SOMCOM

Hoe omgevingsmanagement en omgevingscommunicatie elkaar zullen versterken

Monique Broekhoff, oktober 2020

We ervaren allemaal dat plannen en projecten vertragen of zelfs sneuvelen als je de omgeving niet 'mee' krijgt. En dat grote, complexe opgaven zoals de energietransitie of de opvang van vluchtelingen niet van de grond komen zonder draagvlak. Tel daarbij op dat we onder de Omgevingswet vanaf 2022 niet alleen integraal moeten ontwikkelen, maar zo nodig ook bij de rechter moeten kunnen aantonen dat belanghebbenden voldoende zijn betrokken in een proces, en je begrijpt waarom omgevingsmanagement zo'n snelgroeiend vakgebied is. Organisaties huren expertise in, er wordt geïnvesteerd in het opleiden van eigen medewerkers en in het ontwikkelen van visie, beleid en systemen. Wat ons daarbij opvalt is dat er vaak maar mondjesmaat wordt samengewerkt met communicatie-experts, terwijl communicatie juist een cruciale rol speelt bij de interactie met de omgeving.

Als de werkvelden Omgevingsmanagement en Communicatie elkaars kwaliteiten beter zouden benutten, leidt dat tot zorgvuldigere en effectievere omgevingsprocessen. Precies waar we naar streven!

SAMENWERKEN VANAF DE EERSTE MINUUT

De projectmanager en de omgevingsmanager weten elkaar vaak goed te vinden; veel organisaties werken bijvoorbeeld met Integraal Project Management (IPM), waarin de omgevingsmanager een

van de vijf rollen vervult. Ze trekken samen op om omgevingsanalyses te maken en van daaruit een stakeholderstrategie te ontwikkelen. En als die strategie er eenmaal is en op steun van het bestuur kan rekenen, wordt de communicatieadviseur aangehaakt. Want ja, nu gaan we 'naar buiten' en

moeten we kernboodschappen formuleren, informatieavonden organiseren en een projectwebsite, bewonersbrieven en infographics gaan maken.

Wonderlijk, want juist communicatieprofessionals hebben zich de afgelopen decennia bekwaamd in het 'denken vanuit de doelgroep'. Zij hebben zich leren verdiepen in stakeholders, hun leefwereld, belangen en behoeften. Zij weten als geen ander hoe belanghebbenden issues met elkaar verbinden, en hoe beeldvorming een rol kan spelen in het project of de opgave. De toegevoegde waarde van de communicatieprofessional begint dan ook juist al in die eerste analysefase.

En ook in de stap daarna, het ontwerpen van een stakeholderstrategie, is de communicatieadviseur een goede sparring partner. Het ontwerpen van dialogen, het voeren en analyseren van gesprekken hoort van oudsher bij de communicatiespecialist. Bovendien heeft het communicatievak een enorme vlucht gemaakt als het gaat om het toepassen van inzichten uit de gedragspsychologie. Gedegen kennis over bijvoorbeeld framing, storytelling en bias kunnen zomaar het verschil maken in een 'spannend' omgevingsproces.

De next step in omgevingsmanagement is dan ook het versterken van de band tussen de omgevingsmanager en de communicatieprofessional. Vanaf de eerste minuut moeten zij samen gaan optrekken, samen een omgevingsanalyse maken en samen een strategie ontwikkelen. Niet een aparte stakeholderstrategie en communicatiestrategie, maar een geïntegreerde *omgevingsstrategie* gericht op een zorgvuldig en voorspelbaar proces. Zo kunnen we agressieve taferelen zoals rondom de vestiging van een AZC in Steenberg, een

rechtszaak van huurders in de Rotterdamse Tweebosbuurt tegen Vestia's sloopplannen en grote weerstand rondom de plaatsing van windmolens in goede banen leiden.

WERKEN VANUIT EEN GEDEELDE VISIE

Het begint natuurlijk bij de visie van de organisatie: kiezen we voor draagvlak creëren door te overtuigen, het spel slim te spelen en zo nodig onze macht in te zetten? Of houden we oprecht rekening met alle belangen die rondom een opgave spelen en kiezen we voor een dialoog op basis van gelijkwaardigheid? Een methode als SOM (Strategisch OmgevingsManagement) is gebaseerd op de Mutual Gains Approach, gericht op wederzijdse winst en een duurzame relatie met de omgeving.



Vanuit een bewust gekozen visie krijgen de omgevingsmanager en de communicatieprofessional samen een heldere opdracht. In plaats van 'Regel het draagvlak' bijvoorbeeld 'Zorg voor een zorgvuldig proces' of 'Dit vraagstuk verdient een oplossing'. Dan weten beiden wat hen te doen staat, en kunnen ze met een gemeenschappelijk begrippenkader en gedeelde taal aan de slag.

GEÏNTEGREERDE OMGEVINGSANALYSE EN STRATEGIEONTWIKKELING

Zo'n mutual gains visie vertaalt zich direct in de keuze voor analysetools. De afdeling Communicatie werkt vaak nog met de 'krachtenveldanalyse' die stakeholders verdeelt in tegenstanders, tegenspelers, vrienden of coalitiegenoten. Of met 'ringen van invloed' waarin beïnvloeders, beslis-sers, uitvoerders/leveranciers en gebruikers/afnemers geplot worden. Deze tools bepalen het participatieniveau voornamelijk op basis van positie en invloed. Het kan dan zomaar zijn dat een stakeholder met weinig invloed het participatieniveau 'informereren' krijgt, terwijl zijn belang heel groot is.

Bij SOM worden eerst de issues in kaart gebracht en dan pas de stakeholders die een belang hebben bij die issues. Zo krijg je niet alleen 'the usual suspects' in beeld. Dat helpt verrassingen verderop in het proces te voorkomen. Vervolgens wordt gekeken welk belang elke stakeholder heeft bij ieder issue. Ook wordt een inschatting gemaakt van de spanning die de issues opleveren. Met zo'n belangenanalyse en spanningsbarometer kunnen prioriteiten worden gesteld: met wie ga je in welke volgorde in gesprek over welke onderwerpen?

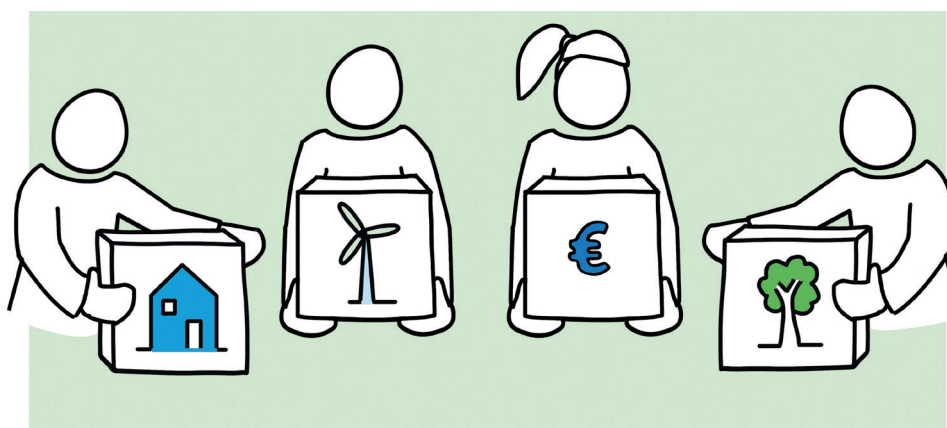


Met deze analyse kan een geïntegreerde omgevingsstrategie worden ontwikkeld. Hierbij richt de omgevingsprofessional zich vooral op het 'onderhandelen' met stakeholders. De communicatieprofessional heeft een meer adviserende en ondersteunende rol, waarbij zijn expertise op vele fronten van pas komt:

- Het dieper analyseren van de prioritaire stakeholders, hun leefwereld en netwerken, hun belangen en behoeften, hun houding ten aanzien van het plan of project, hun communicatiekanalen, hun taalgebruik, hun leesniveau, etc..
- Het framen of zo nodig reframen van het vraagstuk, zodanig dat partijen worden geholpen zich niet in te graven in stellingen en standpunten maar open staan voor een gelijkwaardige dialoog.
- Het uitwerken van redeneerlijnen en kernboodschappen, die zowel informatief als transparant en begrijpelijk zijn.
- Het vinden van de juiste communicatiekanalen, het zichtbaar maken van zwijgende voorstanders, het stimuleren van deelname aan participatie.
- Ervoor zorgen dat de omgevingsmanager 'communicatiever' wordt, klaar is voor een lastig interview met de media, de juiste woorden heeft om het bestuur mee te nemen of een stakeholdergesprek zorgvuldig voorbereidt.

SOM HEEFT MEER COM NODIG, EN COM MEER SOM

Mijn pleidooi is duidelijk: benut de kennis en vaardigheden van de communicatieprofessional in elke fase van een omgevingsproces! Tegelijkertijd realiseer ik me dat veel communicatieprofessionals daar nog niet helemaal klaar voor zijn. Enerzijds weten zij niet voldoende van stakeholdermanagement, van onderhandelen en van



BELANGEN

denken in termen van 'belangen' om goed te zien hoe zij daar met hun communicatiekennis aan kunnen bijdragen. En anderzijds, of misschien wel in het verlengde daarvan, eisen zij hun rol niet al vanaf de eerste minuut op. Ze maken onvoldoende zichtbaar wat hun toegevoegde waarde is en pakken zo geen positie in de organisatie.

Hier ligt dus werk voor beide partijen: communicatieprofessionals moeten zorgen dat ze de juiste opleiding krijgen en zich de taal van de omgevingsmanager eigen maken. En ze moeten die stap naar voren doen om hun expertrol naast de omgevingsmanager te vervullen. De omgevingsmanager op zijn beurt zou moeten pleiten voor een beter opgeleide 'omgevingspartner' en deze zo vroeg mogelijk moeten betrekken bij zijn opgave.

TOT SLOT

De ontwikkeling van 'SOMCOM' zal een waardevolle en krachtige next step in omgevingsmanagement zijn. Daarom is mijn streven Omgevingscommunicatie als vakgebied zo te professionaliseren dat de communicatieprofessional als expert naast de omgevingsmanager komt te staan. Zo kunnen zij samen zorgen voor zorgvuldige omgevingsprocessen met meerwaarde voor alle betrokkenen.

© Monique Broekhoff 2020

Monique Broekhoff (www.onswitch.nl) werkt als senior adviseur strategisch omgevingsmanagement & communicatie samen met WesselinkVanZijst (www.wesselinkvanzijst.nl) en ontwikkelde samen met hen en met Gonda Duivenvoorden (www.brainworkcommunicatie.nl) de 6-daagse leergang SOMCOM: *communicatie in een complexe omgeving*.