

De verborgen drijfveren bij weerstand tegen toekomstbestendig bouwen

Een praktisch hulpmiddel om de menselijke vormen van weerstand te herkennen en bespreekbaar te maken

creators

Omgaan met (onbewuste) weerstand

Jij bent enthousiast over toekomstbestendig bouwen. Je ziet de toenemende mogelijkheden en innovaties in de markt, maar je collega's zijn sceptisch. Soms is er sprake van inhoudelijke bezwaren en soms durven mensen simpelweg geen andere beslissingen te nemen. Je hoort kritiek op de inhoud, maar vaak speelt er iets anders mee: iets dieper en persoonlijker dat niet direct zichtbaar is.

Gemeenteambtenaren die weerstand bieden tegen toekomstbestendig bouwen, zijn zelden tegen duurzaamheid. Achter hun procedurele bezwaren zitten vaak diepere drijfveren: angst om hun carrière te schaden, het gevoel dat hun jarenlange expertise veroudert of gewoon moeheid na een reeks mislukte trajecten. Dit boekje laat zien hoe je die drijfveren herkent en er op in kunt haken.

creators

Doel van dit document

Dit boekje is een gesprekshulpmiddel om verandertrajecten rond toekomstbestendig bouwen soepeler te laten verlopen. Het is geen neutrale analyse van menselijk gedrag, maar een praktisch instrument dat projectleiders helpt om vastgelopen gesprekken weer op gang te brengen. Gebruik het om beter te begrijpen wat er onder de oppervlakte kan spelen bij een collega, niet om iemands weerstand te diagnosticeren of te ontkrachten.

Dit boekje vervangt geen formele inspraak- of bezwaarprocedures. Structurele, technische of juridische bezwaren horen serieus genomen te worden via de daarvoor bedoelde kanalen, ongeacht welke psychologische drijfveer er mogelijk ook meespeelt. Gebruik dit instrument dus niet om formele bezwaren te ondermijnen of weg te redeneren als "slechts" een kwestie van weerstand wanneer er sprake is van gegronde inhoudelijke bezwaren.

creators

Inhoud

1. Statusverlies
De vrees dat opgebouwde kennis en ervaring hun waarde verliezen doordat nieuwe werkwijzen of technologieën ze overbodig maken.

2. Verliesaversie:
De psychologische neiging om een mogelijk verlies zwaarder te laten wegen dan een even grote kans op winst.

3. Gevoel van onmacht:
De ervaring dat je, ondanks je inzet, geen grip hebt op de uitkomst van een proces of beslissing.

4. Verandermoeheid
De uitputting die ontstaat wanneer mensen zich, na een opeenstapeling van eerdere veranderingen, niet meer enthousiast raken voor een nieuwe.

5. Angst voor bewonersreacties
De terughoudendheid om iets nieuws te proberen uit vrees voor weerstand of onrust vanuit de omgeving.

6. Professionele identiteit
De manier waarop iemand zijn rol en taakopvatting definieert, wat bepaalt wat hij wel of niet tot zijn verantwoordelijkheid rekent.

creators

1. Statusverlies

Zo herken je het

Sceptische opmerkingen over nieuwe methoden (“dat hebben we al eens geprobeerd”), blijven doorvragen op details of juist opvallende stilte in vergaderingen over innovatie.

Wat je kunt doen

1. Benader collega's als experts op het snijvlak: hun kennis van het bestaande systeem is essentieel om te weten wat er verandert en waar knelpunten kunnen ontstaan. Geef je collega bijvoorbeeld een rol als 'kwaliteitsbewaker' in het nieuwe traject, waarbij ze toetsen of de innovatie aan de eisen voldoet vanuit hun expertise.

2. Bied leertrajecten aan die bestaande kennis uitbreiden, niet vervangen. Door de bestaande kennis te benadrukken en daarop voort te bouwen, voelen de nieuwe ontwikkelingen minder als een bedreiging.

Pas op voor

Overvraag collega's niet als ambassadeur van iets waar ze nog niet achter staan. Daag ze uit om mee te denken over knelpunten en oplossingen, zodat ze hun eigen mening kunnen vormen vanuit bestaande expertise.

creators

Casus

Omgaan met statusverlies

De situatie

De gemeente wil alle nieuwbouw in een nieuwe woonwijk aardgasvrij opleveren, met collectieve warmtepompen en ventilatie-eisen die afwijken van wat lokaal gebruikelijk is. Senior bouwtoezichthouder Rachid heeft een reputatie als de man die installatietechnische dossiers feilloos beoordeelt. Hij wordt uitgenodigd voor de projectgroep, maar tijdens vergaderingen stelt hij scherpe vragen over of "dit allemaal wel bewezen techniek is" en wijst hij op randgevallen waar de nieuwe aanpak mogelijk tekortschiet. Hij klinkt professioneel, maar zijn bijdrage zorgt ervoor dat het project vertraging oploopt.

Wat er eigenlijk speelt

Rachid is niet tegen duurzaamheid. Wat hij ziet, maar niet hardop zegt, is dit: de kennis die hem waardevol heeft gemaakt, wordt langzaam minder centraal. Bij cv-ketels en rookgasafvoer weet hij precies waar de grens ligt, maar bij warmtepompen en collectieve energie-infrastructuur heeft hij die grens nog niet gevonden. Zijn vragen zijn geen onwil, maar een manier om grip te houden op een domein dat hem aan het ontglippen is. Zolang hij vragen stelt, is hij nog de expert. In een vergadering zeg je niet "ik ben bang dat mijn expertise veroudert." Je zegt: "k maak me zorgen over de technische onderbouwing."

Wat de projectleider doet

Projectleider Sandra reageert met steeds uitgebreidere technische documentatie en nodigt een externe warmtepompspecialist uit voor een presentatie. Rachid luistert beleefd en blijft vragen stellen. Sandra lost het verkeerde probleem op, want elke presentatie die bewijst hoe goed warmtepompen zijn, bewijst tegelijkertijd dat Rachids cv-ketelkennis minder relevant wordt.

Hoe het anders kan:

Stap 1 — Geef bestaande expertise een formele plek in het nieuwe systeem.
Sandra stopt met overtuigen en geeft Rachid een concrete opdracht: het opstellen van het technische toetsingskader voor de installatietechnische onderdelen. Hij bepaalt aan welke eisen warmtepompen en ventilatiesystemen moeten voldoen, gebaseerd op zijn kennis van wat er bij traditionele installaties misgaat. Ze vertelt Rachid: "Jij weet beter dan wie dan ook waar installatietechniek faalt. Dat is precies wat we nodig hebben om te bepalen of deze nieuwe systemen aan dezelfde veiligheidseisen voldoen." Rachid schrijft het kader en heeft zo met zijn kennis het nieuwe systeem doorgelicht.

Stap 2 — Richt het leertraject zo in dat hij expert blijft, niet leerling wordt.
Sandra biedt geen cursus "warmtepompen voor beginners" aan. Dat is niet passend voor iemand met 22 jaar vakkennis. In plaats daarvan organiseert ze technische sessies waarbij Rachid de vragen stelt en de installateur antwoord geeft. Hij is de doorgewinterde toezichthouder die een nieuwe technologie kritisch uithoort, niet de leerling die wordt bijgespijkerd. Na drie sessies heeft Rachid een beeld van waar warmtepompen kwetsbaar zijn, dat is opgebouwd vanuit zijn eigen referentiekader.

Het resultaat

Een half jaar later vraagt een andere gemeente om het toetsingskader. Rachid krijgt een uitnodiging om het toe te lichten bij een regionaal overleg van bouwtoezichthouders. Hij is inhoudelijk nog steeds niet enthousiast over toekomstbestendig bouwen, maar zijn identiteit is intact. Hij is nog steeds de man die weet waar de grens ligt. Die grens omvat nu ook warmtepompen.

2. Verliesaversie

Zo herken je het

In gesprekken wordt er veel nadruk gelegd op risico's, maar is er weinig aandacht voor kansen. Vragen als 'maar wat als het niet werkt?' overheersen. Soms is er enthousiasme over het idee zichtbaar, maar dit wordt niet omgezet in beweging.

Wat je kunt doen

1. Maak de kosten van niets doen zichtbaar: klimaatschade, reputatieschade, het mislopen van subsidies of het achterlopen op buurgemeenten. Verliesaversie werkt ook voor de status quo.

2. Verklein de inzet: begin met een pilot van één project in één wijk. Het potentiële 'verlies' wordt zo kleiner, waardoor de drempel lager wordt.

3. Gebruik referentiecases van andere gemeenten die al zijn begonnen en succesvol zijn in hun aanpak. Verliesaversie kantelt als 'niets doen' voelt als achterblijven.

Pas op voor

Druk niet te hard op de risico's van de status quo, dan voelt het alsof er geen ruimte meer is voor kritische vragen en inhoudelijke twijfels. Het moet een eerlijk gesprek blijven, waarbij de risico's én kansen allebei duidelijk in beeld worden gebracht.

Casus

Omgaan met verliesaversie

De situatie

De gemeente maakt een nieuw bestemmingsplan voor een uitbreidingswijk. Hannelore bereidt dit plan inhoudelijk voor. Ze werkt al dertien jaar bij de gemeente, is ervaren en denkt scherp na over problemen. Ze vindt het idee van verplichte groene daken en wateropvang op eigen terrein goed. Toch zegt ze steeds in vergaderingen: "Het plan is goed. Maar wat als ontwikkelaars afhaken? Wat als we dit nu vastleggen, en over twee jaar blijkt dat de normen niet haalbaar zijn?" Dat zijn logische vragen, maar er komen er steeds meer bij. Na drie maanden is het plan uitgebreid besproken, extern getoetst en door twee juristen bekeken. Toch wil Hannelore het plan nog steeds niet vaststellen. Ze wil eerst "nog één gesprek" met de ontwikkelaars.

Wat er eigenlijk speelt

Hannelore ziet heel goed wat er mis kan gaan als het plan doorgaat. Maar ze ziet niet even goed wat er mis kan gaan als er niets gebeurt. Als het plan mislukt, zie je dat meteen: vertraging, lastige onderhandelingen en vragen die niemand kan beantwoorden. Maar als de gemeente niets doet, zie je de gevolgen pas veel later: schade door klimaatverandering over twintig jaar, een gemeente die achterloopt en een wijk die over dertig jaar niet meer voldoet aan de eisen voor waterveiligheid. Doordat de risico's van actie zichtbaar zijn en de risico's van stilzitten niet, blijft Hannelore om meer zekerheid vragen.

Wat de projectleider doet

Projectleider Daan probeert elke vraag van Hannelore te beantwoorden met extra onderbouwing. Na de derde externe toets vraagt hij: "Wat hebben we nog nodig om dit vast te stellen?" Hannelore antwoordt: "Ik wil zeker weten dat we dit goed doen." Daan lost hiermee het verkeerde probleem op. Meer zekerheid over het plan zelf helpt niet, want dat verandert niets aan de andere kant van de weegschaal: de kosten van niets doen blijven onzichtbaar en onbesproken.

Hoe het anders kan:

Stap 1 — Maak de kosten van niets doen zichtbaar.
Daan vraagt Hannelore om een apart gesprek over wat er gebeurt als ze wachten. Hij legt drie dingen voor. Een gemeente verderop heeft een vergelijkbare verplichting al vastgesteld en trekt daarmee projectontwikkelaars aan die duurzaamheid als verkoopargument gebruiken. Een Rijkssubsidie voor klimaatadaptieve nieuwbouw sluit over acht maanden. Zij komen niet meer in aanmerking als het plan er dan niet ligt. En de waterbergingsnormen die nu vrijwillig zijn, worden naar verwachting over vijf jaar verplicht, dan zonder subsidie en met minder voorbereidingstijd. Daan presenteert dit niet als druk maar als informatie: "Ik wil dat je het volledige plaatje hebt, ook de kant van wat het kost als we wachten." Voor Hannelore verschuift de vraag daardoor van "wat als dit plan mislukt" naar "wat als wachten het verkeerde besluit blijkt."

Stap 2 — Verklein de risico's door de inzet te verkleinen.
Daan stelt voor om de verplichting niet in één keer voor de hele wijk vast te stellen, maar te beginnen met een deelgebied van twee bouwvelden met ongeveer vijftig woningen. Dezelfde ambitie wordt zo op kleinere schaal getest. Als het daar werkt, volgt de rest. Als er iets niet klopt, is het vroeg ontdekt en makkelijk aangepast. Voor Hannelore betekent het dat ze niet alles in één keer hoeft goed te keuren. De potentiële schade van een fout is kleiner. Ze stemt in met de pilot.

Stap 3 — Gebruik een referentiecasus uit de omgeving.
Daan regelt een werksessie met een beleidsadviseur van een gemeente die het daar al heeft gedaan. Hannelore stelt vragen: wat ging er bijna mis, hoe reageerden ontwikkelaars, wat zou je anders doen? De collega vertelt dat twee ontwikkelaars aanvankelijk dreigden af te haken, maar dat beide uiteindelijk zijn gebleven omdat de gemeente niet bewoog. Hannelore hoort niet alleen het succes, maar ook hoe de moeilijke momenten zijn doorgekomen.

Het resultaat

De pilot wordt vastgesteld. Na zes maanden hebben alle drie de ontwikkelaars op de eerste bouwvelden getekend. Hannelore rolt de verplichting uit naar de rest van de wijk, naarmate ze ziet dat het bouwproces verloopt zonder grote mislukkingen.

creators

3. Gevoel van onmacht

Zo herken je het

Passief gedrag in vergaderingen, uitvoering zonder inbreng of juist formeel correct handelen zonder enige ruimte te nemen. De zin die je kunt horen is: 'Ik doe wat er gevraagd wordt.'

Wat je kunt doen

1. Geef echte invloed op iets concreets: de ambtenaar bepaalt het toetsingskader, de planning of de communicatie richting bewoners.

2. Maak feedback-loops zichtbaar: laat zien dat hun input daadwerkelijk iets verandert. Zelfs kleine aanpassingen bevestigen dat meedenken zin heeft.

Pas op voor

Schijninvloed is erger dan geen invloed. Als je zegt 'jij bepaalt X' maar X staat al vast, versterk je het gevoel van onmacht. Maak dus duidelijk waar wel invloed op kan worden uitgeoefend en welke zaken al vast staan.

Casus

Omgaan met een gevoel van onmacht

De situatie

De gemeente ontwikkelt een voormalig bedrijventerrein tot een gemengde woonwijk: 400 woningen, volledig klimaatadaptief, met een warmtenet en verplichte groene daken. De omgevingsmanager die de vergunningprocedures bewaakt is Karin. Ze is elf jaar in dienst en heeft een solide reputatie. Ze is aangehaakt nadat de grote lijnen al vaststonden. Het stedenbouwkundig kader, de duurzaamheidsambities en de fasering zijn allemaal bepaald in een bestuurlijk overleg waar ze niet bij was. Karin voert uit wat gevraagd wordt en levert altijd op tijd. Maar ze stelt geen vragen meer in overleggen, neemt geen initiatief en als er iets misgaat wijst ze naar het vastgestelde kader. Begin april ziet ze dat de planning van het warmtenet botst met de bouwfasering van de corporatie. Ze zegt er niets over, maar drie maanden later blijkt het een groot probleem te zijn.

Wat er eigenlijk speelt

Karin heeft dit patroon niet altijd gehad. Twee projecten geleden bracht ze in een vroeg stadium een probleem naar voren over de bodemgesteldheid van een bouwlocatie. Ze had er een memo over geschreven en het aangekaart in twee overleggen. Het werd niet opgepakt. Vier maanden later bleek ze gelijk te hebben, maar tegen die tijd was het besluit al genomen en de aannemer al gecontracteerd. Ze heeft daaruit de conclusie getrokken dat haar inbreng niet telt. Dit zorgt ervoor dat Karin niet meer doet dan er van haar gevraagd wordt.

Wat de projectleider doet

Projectleider Marc merkt dat Karin weinig initiatief toont en besluit haar meer te betrekken via wekelijkse voortgangsoverleggen en een uitnodiging voor een inspiratiesessie over klimaatadaptief bouwen. Karin gaat mee, knikt en levert de volgende dag weer precies wat gevraagd wordt. Marc organiseert het project langzaam om haar heen: hij neemt meer beslissingen zelf en checkt haar werk vaker. Karin merkt het, waardoor haar gevoel van onmacht verder wordt versterkt.

Hoe het anders kan:

Stap 1 — Geef echte invloed binnen heldere grenzen.
Marc vraagt Karin om de afstemming met de corporatie en de aannemer zelf in te richten: de overlegstructuur, procedure en beslismomenten. Hij geeft haar daarvoor een expliciet mandaat: hij stuurt niet bij, maar vraagt achteraf om terugkoppeling. Daarnaast benoemt hij wat buiten haar mandaat valt. "Het stedenbouwkundig kader ligt vast, daar stuur jij niet op. Maar hoe we de uitvoering coördineren is volledig aan jou." Die helderheid is essentieel. Schijninvloed — zeggen dat iemand iets mag bepalen terwijl het al vaststaat — is erger dan geen invloed. Echte invloed binnen een beperkt domein werkt beter dan vage invloed over alles.

Stap 2 — Maak zichtbaar dat signalen iets veranderen.
Marc vraagt Karin wekelijks in een kort gesprek van tien minuten wat ze ziet aankomen dat hij nog niet ziet. De eerste twee weken zegt ze weinig. In week drie noemt ze voorzichtig de botsing tussen het warmtenet en de bouwfasering van de corporatie. Marc pakt het op, escaleert naar het bestuurlijk overleg en lost het op — drie maanden eerder dan het anders een crisis was geworden. Hij koppelt dit expliciet terug. Eén positieve ervaring doorbreekt het patroon niet. Karin heeft geleerd dat haar inbreng er niet toe doet. Dat leer je niet af na twee goede gesprekken. Marc bouwt structuur in die haar invloed herhaaldelijk zichtbaar maakt. Hij vraagt haar bij elk bestuurlijk overleg een korte memo aan te leveren met bevindingen vanuit de uitvoering. Na drie overleggen heeft het bestuur twee keer een besluit aangepast op basis van haar memo.

Het resultaat

Na vier maanden is Karin merkbaar veranderd in haar rol. Ze stelt vragen in overleggen waar ze eerder zweeg, kaart vaker problemen aan en neemt initiatief op onderdelen die haar domein raken. Ze is nog steeds sceptisch over haar mate van invloed binnen het grotere geheel, maar weet wel duidelijk op welke zaken zij direct invloed heeft.

creators

4. Verandermoeheid

Zo herken je het

Cynische opmerkingen over eerdere trajecten (“net als de omgevingswet”), weinig energie voor nieuwe sessies of oppervlakkige deelname zonder echte betrokkenheid.

Wat je kunt doen

1. Erken de moeheid expliciet en zonder oordeel: “We snappen dat dit het zoveelste initiatief lijkt. Hier is waarom dit anders is en wat we doen als dat niet lukt.”

2. Toon continuïteit: koppel het nieuwe initiatief aan iets wat wél gelukt is. Bouw voort op bestaande initiatieven en begin niet opnieuw. Zorg daarbij voor duidelijke doelen en verwachtingen.

3. Houd het klein en behapbaar. Begin niet met grote nieuwe visiedocumenten, maar juist met kleine ingrepen en concrete uitkomsten die op korte termijn zichtbaar zijn.

Pas op voor

Oversell niet. Als je blijft benadrukken dat het een unieke initiatief is en het valt weer tegen, is het vertrouwen weg voor lange tijd.

Casus

Omgaan met verandermoeheid

De situatie

De gemeente heeft de afgelopen tien jaar het volgende meegemaakt: een duurzaamheidsprogramma dat stil viel omdat de wethouder vertrok, de invoering van de Omgevingswet (twee keer uitgesteld, uiteindelijk ingevoerd met gebrekkige ICT-ondersteuning) en een traject rondom de woonvisie dat resulteerde in een ongebruikt document. Nu komt er een nieuw initiatief: toekomstbestendig bouwen. Projectleider Yasmine is enthousiast en goed voorbereid. Ze heeft draagvlak bij de wethouder, een extern bureau dat het proces begeleidt en een planning voor het komende jaar. De afdeling reageert beleefd, maar is sceptisch. Zo ook gemeenteambtenaar Joost: hij is twaalf jaar in dienst en was ooit enthousiast over de Omgevingswet, maar is nu iemand die nieuwe initiatieven aanhoort met scepsis.

Wat er eigenlijk speelt

Joost is niet cynisch van nature, maar is geraakt door herhaalde teleurstelling. Hij heeft geleerd dat enthousiasme pijn doet en dat je beter niet te veel kunt investeren in iets wat weer wordt stopgezet, omgebogen of vergeten zodra de politieke wind draait. Hij gelooft niet dat het initiatief slecht is, maar denkt simpelweg niet dat het doorgaat. Als het toch doorgaat, verwacht hij dat het zodanig wordt afgezwakt dat het niet meer lijkt op wat er nu wordt beloofd. Zijn gedrag is daarop afgestemd: hij doet mee op de manier die hem het minste kost als het weer niets wordt. Hij levert wat gevraagd wordt, stelt geen moeilijke vragen en neemt geen initiatief. Hij is aanwezig zonder betrokken te zijn.

Wat de projectleider doet

Yasmine houdt een aftrapbijeenkomst met een inspirerende spreker van een gemeente die het al heeft gedaan, een overzicht van voorbeeldprojecten en de oproep voor input van het team. Het probleem is niet dat Yasmine het verkeerd doet, maar dat ze hetzelfde doet als bij elk vorig initiatief. Voor iemand die dit al vier keer heeft meegemaakt, is de vorm het signaal dat dit weer hetzelfde wordt. Ze vraagt hem niet naar zijn ervaring met eerdere trajecten. Ze behandelt Joost als iemand die nog moet worden overtuigd van het nut van toekomstbestendig bouwen, terwijl zijn probleem daar niet zit.

Hoe het anders kan:

Stap 1 — De moeheid benoemen voordat je over het initiatief begint.
Yasmine vraagt Joost om een gesprek, niet over het nieuwe project, maar over het vorige: "Wat is er volgens jou misgegaan met het duurzaamheidsprogramma van drie jaar geleden?" Joost vertelt. Yasmine luistert en zegt: "Ik begrijp dat het moeilijk is om nu weer enthousiast te worden. Maar ik wil eerst weten of jij nog andere dingen ziet die fout kunnen gaan." Joost noemt drie dingen. Yasmine schrijft ze op en zegt: "Twee daarvan hebben we al proberen te ondervangen. De derde is een reëel risico waar we nog geen goed antwoord op hebben." Joost begint weer te luisteren, omdat zijn zorgen serieus worden genomen.

Stap 2 — Continuïteit aantonen, geen nieuw begin claimen.
Yasmine haalt het oude duurzaamheidsprogramma uit het archief en laat zien wat er wél is bereikt: twee pilotprojecten die zijn doorgegaan en een toetsingskader dat nog steeds wordt gebruikt. Ze presenteert het nieuwe initiatief niet als een nieuw begin maar als een volgende stap. "Joost, jij hebt in 2021 meegewerkt aan de materiaalspecificaties voor dat pilotproject. Dat werk is de basis voor wat we nu gaan doen." Voor Joost betekent het: zijn eerdere werk telde. Hij heeft niet voor niets zijn best gedaan.

Stap 3 — Klein beginnen en snel iets tastbaars laten zien.
In plaats van achttien maanden naar een groot resultaat toe te werken, bouwt Yasmine een tussenstap in na drie maanden: één toetsingskader voor biobased materialen, afgerond en in gebruik genomen. Ze vraagt Joost om dit te presenteren aan de afdeling, juist omdat hij de meest kritische stem was. Ze zegt: "Jouw oordeel is geloofwaardiger voor je collega's dan het mijne, precies omdat je niet van de eerste dag overtuigd was."

Het resultaat

Joost wordt geen trekker van het project. Hij blijft vragen stellen en risico's benoemen, maar doet dit nu vanuit betrokkenheid. Bij de evaluatie na zes maanden zegt hij in de groep: "Ik was er niet van overtuigd dat dit zou doorgaan. Ik ben er nog steeds niet zeker van. Maar dit eerste stuk is goed geworden." Verandermoeheid is een rationele reactie op herhaalde teleurstelling. De moeheid hoeft niet te verdwijnen om iemand werkbaar te maken. Er komt verandering als meedoen voelt als minder risico dan afhaken.

creators

5. Angst voor bewonersreacties

Zo herken je het

Er zijn veel vragen over bewonersonderzoek of inspraakrondes voor ze beginnen, of er is juist sprake van het omgekeerde: er wordt vanuit gegaan dat bewoners grote bezwaren gaan hebben.

Wat je kunt doen

1. Geef communicatieondersteuning: zorg dat de ambtenaar niet alleen staat als er vragen of klachten komen, maar dat deze een woordvoerder of communicatieadviseur naast zich heeft.

2. Betrek bewoners vroeg en actief, niet als verplichting maar als bondgenoten.

3. Laat zien hoe vergelijkbare projecten elders de communicatie aanpakten. Concrete voorbeelden verminderen de angst voor het onbekende.

Pas op voor

Bagatelliseer de angst niet. Bewonersreacties zijn reëel en politiek gevoelig. Erken dat en faciliteer de dialoog tussen de verschillende partijen.

creators

Casus

Omgaan met angst voor bewonersreacties

De situatie

De gemeente wil een bestaande jaren-zeventigwijk transformeren met een collectieve warmtevoorziening en een gewijzigde parkeerindeling om ruimte te maken voor waterberging. Voor bewoners verandert er veel. De wijkregisseur die het traject moet begeleiden is Dennis. Hij is ervaren in bewonersparticipatie en staat bekend als iemand die moeilijke gesprekken niet uit de weg gaat. Maar dit project maakt hem erg nerveus. In interne overleggen stelt hij steeds nieuwe eisen aan de voorbereiding: eerst een nulmeting onder bewoners, dan een risicoanalyse van mogelijke bezwaren, dan een communicatieplan dat "volledig klaar moet zijn" voordat er ook maar één bewonersavond wordt gehouden. Het project staat na drie maanden nog in de startblokken.

Wat er eigenlijk speelt

Dennis heeft dit soort trajecten eerder meegemaakt. Hij weet wat er kan gebeuren: een bewonersavond die leidt tot een verhit debat, raadsleden die de volgende ochtend vragen stellen en wethouders die terugkrabbelen onder politieke druk. Hij weet ook dat bij innovatieve ingrepen de weerstand groter is dan bij vertrouwde maatregelen. Bewoners begrijpen het minder snel, hebben meer vragen en zijn sneller sceptisch over de motieven van de gemeente. Dat maakt de kans op een onbeheersbare avond groter. Zijn gedrag is een poging om controle te houden over een situatie die hij als onbeheersbaar ervaart. Elke extra analyse is een manier om het moment van contact met bewoners uit te stellen. Zolang er geen bewonersavond is, kan die ook niet mislopen.

Wat de projectleider doet

Projectleider Vera probeert Dennis te overtuigen dat het wel meevalt. Ze stuurt hem voorbeelden van succesvolle bewonersavonden elders en stelt een deadline voor de eerste bijeenkomst. Dennis vraagt om uitstel voor aanvullend onderzoek en een communicatieplan. Na zes weken is er een volledig plan, maar nog geen bewonersavond. Vera probeert Dennis te overtuigen dat bewoners niet boos zullen worden. Zijn angst zit niet in de kans op boze bewoners, die kans erkent hij. Zijn angst zit in wat er daarna gebeurt: dat hij er alleen voor staat.

Hoe het anders kan:

Stap 1 — Zorg dat hij er niet alleen voor staat.
Voordat de bewonersavond plaatsvindt, maakt Vera een afspraak met de wethouder: als er politieke vragen komen na de avond, worden die beantwoord door de wethouder, en niet door Dennis. Dennis faciliteert het proces en het bestuur is verantwoordelijk voor de inhoudelijke keuzes. Ook regelt ze een communicatie-adviseur die de avond mede begeleidt, zodat Dennis niet de enige persoon vooraan is. Als het moeilijk wordt, zijn er twee mensen die de ruimte managen.

Stap 2 — Betrek bewoners als bondgenoten.
Vera stelt voor om de eerste bijeenkomst geen bewonersavond te noemen maar een ontwerpgesprek: een kleine groep van tien bewoners die meedenkt over hoe het warmtenet het beste kan worden ingepast in hun straat. Het is geen presentatie van een plan, maar een gesprek over een vraag. Voor Dennis is dit gesprek met tien mensen beheersbaar, een zaal met honderd mensen niet. Hij kan oefenen met de dynamiek voordat het groot wordt. Daarnaast worden bewoners die in een vroeg stadium hebben meegedacht later geen tegenstanders, want ze zijn mede-verantwoordelijk voor het plan.

Stap 3 — Toon concrete voorbeelden van andere gemeenten.
Vera regelt een leerbezoek aan een gemeente die een vergelijkbaar warmtenetproject heeft afgerond. Dennis spreekt met de wijkregisseur die het daar heeft gedaan, stelt vragen en hoort hoe die persoon is omgegaan met de moeilijke avonden die er wel degelijk waren geweest. De collega vertelt dat er één avond was die volledig uit de hand liep en hoe ze dat hebben hersteld. Dat is waardevoller voor Dennis dan tien succesverhalen. Hij hoort dat het mis kan gaan, dat dat te overleven is, en wat je dan doet. Zijn angst wordt niet weggenomen maar gekaderd: dit is een beheersbaar risico, geen existentiële bedreiging.

Het resultaat

De eerste grote bewonersavond verloopt rommelig, maar beheersbaar. Een groep van twaalf bewoners is fel tegen de parkeermaatregelen. Dennis toont empathie richting de bewoners maar houdt de discussie gestructureerd, verwijst de inhoudelijke vragen over parkeerbeleid naar de wethouder en sluit de avond af met een concrete vervolgstap: een werkgroep die binnen zes weken met een alternatief voorstel komt.

creators

6. Professionele identiteit

Zo herken je het

'Dat is niet mijn taak' of 'wij zijn er om de wet te handhaven, niet om mee te denken over uitzonderingen.' Een scherpe scheiding tussen 'uitvoerder' en 'beleidsmaker'.

Wat je kunt doen

1. Sluit aan bij hun waarden, niet bij de jouwe. Toekomstbestendig bouwen gaat ook over veiligheid, duurzaamheid en leefbaarheid: exact de zaken waar zij zich mee bezighouden.

2. Hernoem de rol: van 'toetser' naar 'gebiedsregisseur' of 'omgevingsadviseur'. Nieuwe titels en taken scheppen ruimte voor een nieuwe identiteit.

3. Laat ze zien hoe collega's in andere gemeenten de rol anders invullen zonder hun integriteit te verliezen. Identiteit is niet alleen persoonlijk, ook professioneel-sociaal.

Pas op voor

Forceer de identiteitsverandering niet. Als iemand zich gedwongen voelt een ander te worden, verharden ze juist.

creators

Casus

Omgaan met verandering in professionele identiteit

De situatie

De gemeente wil een innovatief woonzorgcomplex realiseren: een gebouw dat gedurende zijn levensduur kan meebewegen met veranderende zorgbehoeften. Het gebouw heeft een flexibele draagconstructie, aanpasbare plattegronden en gedeelde voorzieningen die van functie kunnen wisselen. Het vraagt om een andere manier van toetsen, niet alleen of het gebouw nu voldoet, maar of het over twintig jaar nog bruikbaar is. De vergunningverlener die het dossier krijgt is Nahom. In de eerste bespreking zegt hij rustig, maar duidelijk: "Mijn taak is toetsen aan het Bouwbesluit. Wat er over twintig jaar moet gebeuren is een beleidsvraag, geen vergunningsvraag. Dat is niet aan mij." Hij verwijst elke vraag die buiten zijn formele taakomschrijving valt terug naar de beleidsafdeling. Het project loopt vast in een ping-pong tussen afdelingen.

Wat er eigenlijk speelt

Nahom heeft een scherp beeld van wie hij is: een onafhankelijk toetser die de wet handhaaft zonder daarbij zijn eigen visie toe te passen. Hij is trots op het feit dat hij niet meegaat in bestuurlijke druk, niet buigt voor projectontwikkelaars en altijd dezelfde maatstaf hanteert voor iedereen. Toekomstbestendig bouwen vraagt iets anders van hem: meedenken over intenties, beoordelen van flexibiliteit en afwegen van langetermijnbruikbaarheid. Dat voelt voor Nahom niet als een uitbreiding van zijn rol, maar als een aantasting. Een toetser die meedenkt over beleid is geen onafhankelijke toetser meer. Dat is precies wat hij zijn hele carrière op afstand heeft gehouden.

Wat de projectleider doet

Projectleider Noor legt uit dat toekomstbestendig bouwen ook gewoon aan het Bouwbesluit voldoet en dat ze hem alleen vraagt om "iets ruimer te kijken." Nahom hoort dit als een verzoek om zijn standaarden los te laten. Hij wordt beleefder en stugger tegelijk. Noor vraagt daarna of Nahom "meer als partner wil meedenken in het proces." Hij ervaart dit als een aanval op zijn onafhankelijkheid. De relatie verslechtert zonder dat er een concreet conflict is.

Hoe het anders kan:

Stap 1 — Sluit aan bij zijn waarden, niet bij de jouwe.
Noor stopt met uitleggen waarom toekomstbestendig bouwen goed is en begint bij wat Nahom waardeert: veiligheid, duurzaamheid en een gebouw dat zijn functie langdurig kan vervullen. Ze legt uit hoe een niet-aanpasbaar gebouw een veiligheidsrisico kan worden. "Jij toetst of dit gebouw veilig en bruikbaar is. Dat geldt nu, maar ook over tien jaar als de functie verandert. De vraag is niet of jij verder kijkt dan het Bouwbesluit, maar of het Bouwbesluit voldoende is om dat te garanderen."

Stap 2 — Herdefinieer de rol zonder de kern aan te tasten.
Noor vraagt de gemeentejurist om samen met Nahom te verkennen wat de formele grondslag is voor een toets op langetermijnbruikbaarheid binnen de bestaande wet- en regelgeving. Wat staat er al in de Omgevingswet over toekomstbestendigheid? Waar heeft een vergunningverlener al ruimte om dit mee te wegen? Het antwoord is: meer dan Nahom dacht. De Omgevingswet biedt ruimte voor een brede beoordeling van de kwaliteit van de gebouwde omgeving. Nahom ontdekt dat wat Noor vraagt niet buiten zijn rol valt, maar binnen een deel van zijn rol dat hij nooit heeft gebruikt. Hij noemt het geen “meedenken", maar "een volledige toets”.

Stap 3 — Laat hem zien hoe collega's de rol anders invullen zonder hun integriteit te verliezen.
Noor regelt een uitwisseling met een bouwtoezichthouder uit een andere gemeente die al twee jaar werkt met een toetsingskader voor toekomstbestendigheid. Tijdens een werksessie kan Nahom zijn inhoudelijke vragen stellen. De collega blijkt iemand met vergelijkbare standaarden en een vergelijkbaar zelfbeeld. Hij legt uit hoe hij de uitbreiding van zijn rol heeft geredeneerd: niet als beleidsmaker, maar als iemand die de wet volledig toepast in plaats van gedeeltelijk. "Ik toets nu meer, niet anders." Dit laat Nahom met een andere blik naar zichzelf en zijn werkzaamheden kijken.

Het resultaat

Nahom stelt een aanvullend toetsingskader op voor de beoordeling van functionele aanpasbaarheid, gebaseerd op het kader van de andere gemeente, maar aangepast aan de lokale praktijk. Hij beschouwt de volledige toets nu als onderdeel van zijn werk. Zo houdt Nahom zijn professionele identeit in tact en beweegt hij mee met zijn veranderende rol.

creators

Verantwoording

Herkomst van de inhoud
De zeven vormen van weerstand in dit boekje zijn gedestilleerd uit de praktijkervaring van C-creators met verandertrajecten bij gemeenten en provincies, gecombineerd met bestaand psychologisch en bestuurskundig onderzoek naar gedrag in organisaties. De casussen in dit boekje zijn fictief en illustratief: ze zijn samengesteld op basis van terugkerende patronen die C-creators in de praktijk tegenkomt, maar de genoemde personen, gemeenten en gebeurtenissen bestaan niet. Elke gelijkenis met bestaande personen of situaties berust op toeval.

Gebruikte bronnen
De psychologische mechanismen achter de zes vormen van weerstand zijn onderbouwd met gevestigde theorieën uit de gedrags- en organisatiewetenschappen, waaronder de sociale-identiteitstheorie van Tajfel en Turner (specifiek gericht op de werking ervan in organisaties), de prospecttheorie van Kahneman en Tversky, het SCARF-model van David Rock, en de blame avoidance-theorie van Christopher Hood. Deze zijn aangevuld met recenter onderzoek naar onder meer identiteitsbedreiging bij organisatieverandering, verandermoeheid en -cynisme, en risicomijdend gedrag bij overheidsambtenaren.

Grenzen van deze onderbouwing
Deze theorieën zijn ontwikkeld in uiteenlopende contexten en hier vertaald naar de praktijk van gemeentelijke bouw- en omgevingsprocessen. Ze verklaren waarom weerstand kán ontstaan, maar zijn geen garantie dat elke concrete weerstand psychologisch van aard is. Inhoudelijke, technische of juridische bezwaren zijn een reëel onderdeel van bezwaren en verdienen een eigen toetsing naast het gesprek over onderliggende drijfveren.

