

## Vitale coalities in een duurzaam ecosysteem

*Volkshuisvesting vraagt moed en wijsheid om nieuwe wegen te bewandelen*

### De huidige woningcrisis is een 'wicked problem'

Het tekort aan geschikte en betaalbare woningen, de ambitieuze energietransitie, de grote problemen in buurten en wijken, en het toenemende aantal mensen dat tussen wal en schip valt, maken de huidige woningcrisis tot een 'wicked problem'. Een 'wicked problem' is een probleem waarop geen eenduidig antwoord mogelijk is. De aanwezige kennis is beperkt of tegenstrijdig en belanghebbenden vinden het lastig om het eens te worden over oplossingen. Bij een 'wicked problem' zijn er altijd meerdere betrokkenen terwijl geen van de actoren alle verantwoordelijkheden en middelen heeft om effectief te handelen. De wederzijdse afhankelijkheid in de huidige woningcrisis maakt samenwerken vitaal. Juist de combinatie van hard en zacht is nodig om samen het verschil te maken. Dit betekent met elkaar kennis en opvattingen delen om zo tot onderbouwde afwegingen en gedragen oplossingsrichtingen te komen.

### Het denken in ecosystemen helpt bij complexe veranderingen

De huidige woningcrisis vereist nieuwe vormen van samenwerking. De kennis en ervaring van velen zijn nodig om structurele verbeterstappen te zetten. Ecosystemen zijn als fenomeen niet nieuw, maar als beleidsmatige toepassingen krijgen ze steeds meer aandacht. Het ecosysteem wordt steeds vaker als concept gehanteerd om mensen in staat te stellen om met complexe veranderingen om te gaan. Zowel het paternalisme van de traditionele verzorgingsstaat als de marktliberalisatie lijken ongeschikt om de huidige woningcrisis op te lossen. Binnen volkshuisvesting biedt de benadering van het ecosysteem een vruchtbare systematiek om samen met alle relevante actoren de noodzakelijke stappen te zetten. Ecosystemen zijn gericht op het creëren en delen van waarde. Zij kenmerken zich door een wederzijdse afhankelijkheid van alle betrokkenen. Het idee van een ecosysteem biedt een gezonde balans tussen 'zorgen voor' en de eigen verantwoordelijkheid.



Ecosystemen zijn dynamisch en vernieuwen continu. In dit ecosysteem is, zoals Darwin reeds ontdekte, niet de krachtigste het meest succesvol, maar degenen die zich het best weten aan te passen. Indien een goed beeld bestaat over de eigen plaats in de orde der dingen, biedt de systematiek van het ecosysteem een vruchtbare context voor een nieuwe manier van samenwerken. Daardoor wordt de samenhang zichtbaar, ontstaan betere ideeën, en bereiken de belanghebbenden sneller echte oplossingen.

### Het 'nieuwe samenwerken' in vitale coalities

De huidige woningcrisis zet actoren aan om binnen dit ecosysteem de samenwerking met elkaar op te zoeken. 'Never waste a good crisis', zei Winston Churchill al. Een crisis is inderdaad vaak een katalysator voor het vormen van vitale coalities, waarna maatschappelijke groei kan ontstaan. Op dergelijke momenten wordt de urgentie in brede kringen evident en ontstaat het besef dat extra inspanningen noodzakelijk zijn en ook de bereidheid die gezamenlijk te verrichten.

**Vitale coalities** zijn partnerschappen tussen gemeenten, maatschappelijke organisaties, bewoners en ondernemers, die erin slagen om energie los te maken en doorbraken te realiseren.

Vitaliteit of levenskracht binnen het ecosysteem van de volkshuisvesting duidt op zowel de mentale energie als de fysieke dadendrang. In een gezond ecosysteem staan de tastbare 'harde' wereld en de minder direct zichtbare 'zachte' wereld in nauwe verbinding met elkaar:

- Zakelijkheid: de zichtbare bedrijfsmatige wereld biedt concreet houvast in een complexe omgeving en is gebaseerd op rendement, efficiëntie, effectiviteit en controle.
- Zingeving: de mens- en cultuurkant is minder direct zichtbaar en gaat uit van vertrouwen, kwaliteit, tijd, aandacht en keuzevrijheid.

De verbinding tussen beide dimensies komt in de praktijk niet altijd gemakkelijk tot stand.

Wat de één soft vindt, is voor de ander wezenlijk. In tijden van crisis zoeken we vaak naar maakbaarheid. Het regelen van praktische zaken staat voorop, maar ‘wicked problems’ zijn niet ééndimensionaal op te lossen. Beide dimensies zijn nodig in het nieuwe samenwerken. Zij vullen elkaar aan en zijn onvolledig zonder de ander.

## De verbinding tussen zakelijkheid en zingeving

Een goede verbinding tussen ‘hard’ en ‘zacht’ start met het besef dat beide dimensies bestaan en ertoe doen. Een vitale coalitie start vanuit zelfbewustzijn, heeft energie en commitment nodig en realiseert samen doorbraken. De volgende tien inzichten bieden greep op de noodzakelijke verbinding tussen hard en zacht in de coalities:

### 1. Ken uzelve!

In een maatschappelijk betrokken omgeving, zoals de volkshuisvesting, wegen principes en individuele overtuigingen zwaar. Pas als actoren bij zichzelf door hebben wat hun gedrag bepaalt, kunnen zij effectief samenwerken. Zelfbewustzijn gaat zowel over zichtbare kennis en competenties als over minder zichtbare drijfveren, aannames en belemmerende overtuigingen. Impliciete basisveronderstellingen over de wijze waarop de wereld in elkaar steekt en de manier om daarin succes te boeken kleuren onze perceptie. Zij bepalen bewust en onbewust ons gedrag.

### 2. Inzicht in elkaar

Alleen door te vragen, en zelf open te staan voor vragen, ontstaat begrip over wat de ander echt waardevol vindt. Zo creëren partners samen een ‘common ground’. Naast zelfreflectie

verdient samenwerking een open en nieuwsgierige houding op basis van wederzijds respect. Hoe duidelijker de afspraken, hoe beter partners elkaar kunnen aanspreken. Samenwerken in een vitale coalitie kenmerkt zich door een gezamenlijke dialoog en de wil om te leren in plaats van een op overtuigen gerichte onderhandelingsstijl. Naast ratio speelt hierbij emotie een belangrijke rol.

### 3. Gedeeld urgentiebesef

De aanzet om samen te werken is gebaseerd op de zichtbare externe noodzaak van de huidige woningcrisis. Het urgentiebesef over omvang en reikwijdte kan verschillen. De coalitiepartners nemen in de gezamenlijke startpositie hun eigen uitgangssituatie en prioriteitenagenda mee. Indien de situatie wijzigt informeren zij elkaar openlijk. Minder direct zichtbaar zijn de verschillen in persoonlijke drijfveren. De één zal zich in de samenwerking meer richten op de problemen en risico's, terwijl de ander juist energie krijgt van de kansen die er zijn.

### 4. Intrinsieke motivatie

Positieve energie is een bron van kracht en werkt aanstekelijk. Een gezamenlijk ontwikkelde en gedragen toekomstvisie werkt als een magneet. Een lonkend perspectief geeft energie en sturing aan de samenwerking. Hoe beeldender, hoe beter. Een aardige check vormen de AMORE-criteria. Is de gekozen richting ambitieus, motiverend, onderscheidend, relevant en echt? Een mooie leidraad is het motto van Walt Disney: if you can dream it, you can do it! De verandering is dan gebaseerd op een innerlijke motivatie. Vervolgens is een concreet handelingsperspectief met tussentijdse mijlpalen nodig om de veranderenergie te bestendigen.'

### 5. Samen successen vieren

Veel actoren zijn resultaatgericht en gedreven. Zij leggen de lat hoog, voor zichzelf en anderen. Binnen de coalitie bestaat soms de verleiding om de nadruk te leggen op datgene wat niet

goed gaat. Bedrijfsmatig biedt een strategische routekaart met duidelijke mijlpalen houvast om tussentijdse resultaten te erkennen. Het vieren van successen geeft veel positieve energie. Plezier en prestatie gaan hand in hand. De corporatiesector is een dienstverlenende sector, waarin veel actoren bescheiden zijn en zich niet te veel willen profileren. Hetzelfde geldt voor de kracht van complimenten, die nog meer kunnen worden ingezet. Aardig zijn kost niets.

### 6. Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

‘The proof of the pudding is in the eating’. Zijn de actoren bereid een deel van hun eigen autonomie op te geven ten gunste van het gemeenschappelijke belang? Worden de benodigde middelen en voldoende menskracht ter beschikking gesteld? Fricie in de samenwerking kan op drie niveaus ontstaan: de inhoud, het proces of de relatie. Afstemming op inhoud is belangrijk, maar inhoudelijke gesprekken nemen de spanning niet weg als deze haar oorzaak vindt in het proces of de relatie. Doelstellingen, procesafspraken en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden zijn belangrijke bedrijfsmatige randvoorwaarden. Onderlinge vertrouwen vormt de basis voor alle samenwerking. Vertrouwen verdien je door te voldoen aan de criteria die de ander hanteert. In een vitale coalitie mag vertrouwen niet anoniem zijn. Samenwerking moet een persoonlijk gezicht krijgen.

### 7. Toezicht op de bedoeling

De Engelse term ‘good governance’ gaat over de goede wijze van besturen van de samenwerkingscoalitie. De samenwerking binnen een ecosysteem stelt toezichthouders voor een dilemma. Aan de ene kant is het maatschappelijke belang van samenwerking evident, maar aan de andere kant lopen de afzonderlijke partners risico’s door verplichtingen aan te gaan binnen de samenwerkingscoalitie. Belangrijke beslissingen komen op afstand. Geen van de actoren heeft het voor het zeggen. Besluitvorming is gebaseerd op onderlinge afstemming. Doelstellingen zullen elkaar versterken, overlappen en deel tegengesteld zijn. Iedereen moet water bij de wijn doen en de uiteindelijke uitkomst is slecht voorspelbaar. Toezicht moet zich vanuit zakelijkheid en zingeving richten op het proces en de bedoeling centraal stellen.

## 8. Samenwerken is een leerproces

Het ecosysteem is dynamisch. De deelnemers weten globaal de richting, maar volgen geen eenduidige of rechte route. Vaak gaat dit met vallen en opstaan. Dit hoort bij innoveren. Fouten maken 'moed', zolang de coalitiepartners van de fouten leren en weer doorgaan. Soms gaat het proces langzaam en dan ineens weer snel. Goede onderlinge communicatie is hierin cruciaal. De dominantie of afwezigheid van één of meerdere actoren of gebrek aan wederkerigheid leidt altijd uiteindelijk tot negatieve gevolgen voor het ecosysteem. Ook vraagt het van toezichthouders om de actoren rugdekking te bieden bij tegenwind en de coalities de kans te geven om van fouten te leren.

## 9. Moreel kompas

Aan de ene kant duidt de term 'waarde' op de leidende principes. De deelnemers zelf hebben persoonlijke waarden. Hoe beter iemand zichzelf kent, hoe sterker deze persoon is als coalitiepartner. Daarnaast heeft een vitale coalitie eigen 'organisatie waarden'. Op deze waarden gaan de deelnemers wel of niet met een coalitie mee. Deze principes zijn fundament en bindmiddel. Zij geven energie en richting. Los van meningen en overtuigingen fungeren de deze waarden samen als een gedragen moreel kompas in de dynamiek van het ecosysteem. Op expliciet benoemde waarden kunnen de deelnemers elkaar steeds weer vinden.

## 10. Waarde creëren en waarde delen

De term 'waarde' wijst ook naar de waarde die de coalitie levert, aan de maatschappij en aan de deelnemers onderling. Maak expliciet wat voor ieder van waarde is in de samenwerking en welke waarde iedere deelnemer toevoegt. Een goede uitkomst vergt een evenwichtskunst tussen begrijpen wat afzonderlijke partners nodig hebben én wat de coalitie nodig heeft. De samenwerking kan onder druk komen te staan zodra sommige resultaten voor een aantal partijen suboptimaal zijn. Dat maakt de menselijke factor steeds belangrijker. Het goede gesprek mag schuren zolang we de verbinding met elkaar blijven zoeken.



## Conclusie

De huidige woningcrisis is een 'wicked problem'. De wederzijdse afhankelijkheid maakt samenwerken vitaal. De huidige woningcrisis zet actoren aan om binnen dit ecosysteem de samenwerking met anderen op te zoeken in 'vitale coalities'. Het denken in ecosystemen biedt houvast bij dergelijke complexe veranderingen. In een vitaal ecosysteem staan zakelijkheid en zingeving in nauwe verbinding met elkaar. Een vitale coalitie start vanuit zelfbewustzijn, heeft energie en commitment nodig en realiseert samen doorbraken. Dit is een weg met vallen en opstaan, waarin partners weten dat zij alleen samen het verschil kunnen maken!

Annemieke Kleijssen, KLEIA Strategisch Advies

+31 (0)6 27 34 95 89

[www.kleia.nl](http://www.kleia.nl)