

*“Als we jongeren
vragen hoe we de
wereld kunnen
verbeteren, is hun
antwoord eensluidend:
onderwijs, bestrijding
van armoede en
geld als middel om
de gemeenschap
verder te helpen”*



Prof. dr. Jaap Boonstra is hoogleraar Organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Spanje en hoogleraar Organisatieverandering aan de Rotterdam Business School. Hij is kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij waardengedreven allianties.

Strategisch samenwerken in waardengedreven allianties

Jaap Boonstra

31

We hebben te maken met forse maatschappelijke problemen. Klimaatverandering houdt veel mensen bezig. Wereldwijd hebben mensen gebrek aan water en voedsel en nauwelijks toegang tot goed onderwijs en goede gezondheidszorg. Polarisatie in de samenleving en internationale spanningen nemen toe. Deze problemen zijn zo ingewikkeld dat die alleen door samenwerking kunnen worden aangepakt. Het is tijd voor waardengedreven allianties. Maar wat zijn waardengedreven allianties, hoe ontwikkelen ze zich, welke paradoxen doen zich voor in de samenwerking en wat vergt dit van de leden in de alliantie? Deze vier vragen staan centraal in dit artikel.¹

Waardengedreven allianties richten zich op het bijdragen aan een betere samenleving. Deze allianties zijn gebaseerd op een gemeenschappelijke ambitie met duidelijke waarden en principes die de alliantie in een bepaalde richting sturen en de leden begeleiden bij hun samen-

werkingsactiviteiten. Het is te definiëren als een samenwerkingsverband van organisaties dat wil bijdragen aan een betere samenleving waarbij de leden zich laten leiden door een gezamenlijke missie en visie, gedeelde waarden en een gemeenschappelijk besluitvormingsproces en

waarbij kennis, kosten en baten worden gedeeld (Boonstra & Eguiguren, 2023). Een waardengedreven alliantie is niet gericht op winstmaximalisatie en ook niet op het behalen van een groter marktaandeel of het creëren van concurrentievoordeel ten koste van anderen. Ze worden gedreven door menselijke en maatschappelijke waarden en willen bijdragen aan een eerlijkere economie en een betere en rechtvaardigere samenleving.²

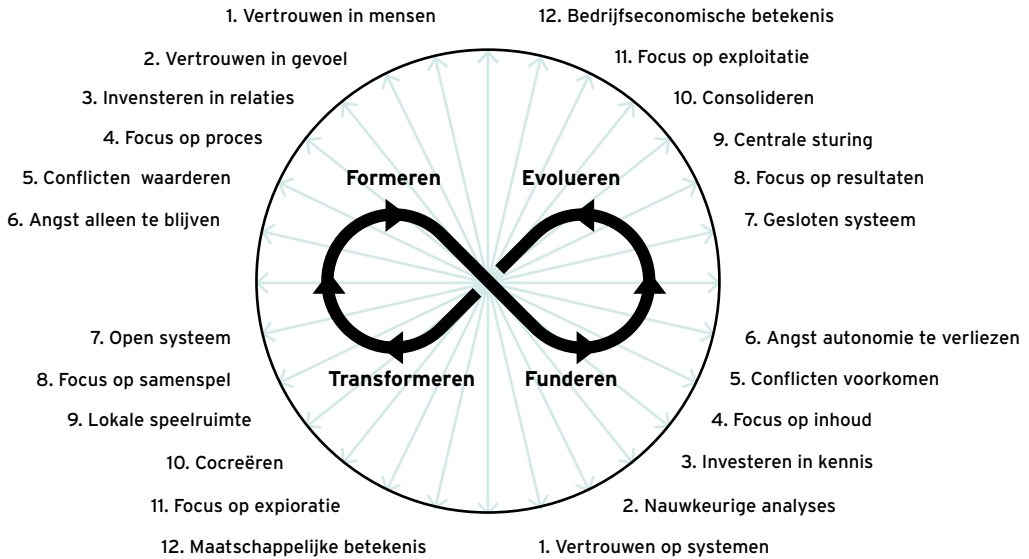
De Global Alliance for Banking on

Values (GABV) is een onafhankelijk netwerk van banken die financiering als middel gebruiken om duurzame ontwikkeling te realiseren voor mensen, gemeenschappen en hun omgeving. De alliantie werd opgericht in 2009 als reactie op de wereldwijde financiële crisis. Inmiddels kent de alliantie meer dan zeventig leden wereldwijd met een gezamenlijke missie om financiering in te zetten voor duurzame, economische, sociale en ecologische ontwikkeling. De GABV wil maatschappelijke verandering financieren en streeft naar omvorming van het huidige financiële systeem zoals dat door banken is ingericht en in stand wordt gehouden. Enerzijds heeft de alliantie dus een positieve impact op de samenleving en anderzijds neemt ze initiatieven om het financiële systeem zoals wij dat kennen te veranderen en ervoor te zorgen dat bankieren een gezonde kracht is die bijdraagt aan de vooruitgang van de samenleving en de bescherming van onze planeet. Het collectieve doel is om ervoor te zorgen dat het bankensysteem zo transparant mogelijk wordt en dat het economische, sociale en ecologische duurzaamheid ondersteunt. (www.gabv.org)

Als we jongeren wereldwijd vragen hoe we de wereld kunnen verbeteren, is hun antwoord opmerkelijk eensluidend. Als eerste noemen ze onderwijs, want met onderwijs kun je jezelf ontwikkelen en werken aan je toekomst. Op de tweede plaats staan de bestrijding van armoede en de beschikbaarheid van geld als middel om de gemeenschap waarin je leeft verder te helpen. Onderwijs en beschikbaarheid van geld zijn hefboomen voor maatschappelijke verandering.

De Global Alliance in Management Education (CEMS) is een wereldwijde

alliantie van universiteiten, bedrijven, sociale partners, studenten en alumni. De alliantie is 35 jaar geleden opgericht om bij te dragen aan een vredelievend en gezamenlijk Europa. Inmiddels bieden 35 universiteiten wereldwijd hun studenten een unieke masterstudie in internationaal management aan. Het doel van CEMS is om verantwoordelijke leiders op te leiden die willen bijdragen aan een open, duurzame en inclusieve wereld. De universiteiten, bedrijven en sociale partners werken nauw samen om kennis te ontwikkelen en onderwijs te bieden dat essentieel is bij het leidinggeven aan mensen in organisaties in een complexe en mondiale wereld. Twee leidende waarden van CEMS zijn: culturele diversiteit omarmen en benutten met respect en empathie voor mensen met diverse behoeften en verschillende culturele achtergronden. En leiders aanmoedigen verantwoordelijkheid te nemen en aansprakelijkheid te aanvaarden voor de samenleving als geheel. (www.cems.org)



Figuur 1 De vier fasen in de levenscyclus van waardengedreven allianties

Zowel de GABV als CEMS zijn klein begonnen door het initiatief van enkele voortrekkers. In de loop der tijd zijn ze uitgegroeid tot wereldwijde allianties die impact hebben en bijdragen aan de duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties. Het zijn mooie voorbeelden hoe enkele mensen verschil kunnen maken door samenwerking op te zoeken en krachten te bundelen om bij te dragen aan een betere wereld.

De levenscyclus van waardengedreven allianties

Er bestaan veel modellen voor de levensloop van allianties (De Man, 2013). Op basis van een inventarisatie van literatuur en eigen ervaringen onderscheid ik vier fasen in de levenscyclus van waardengedreven allianties. De fasen zijn geen opeenvolgende stadia, maar vormen een dynamisch en doorgaand patroon vol paradoxen.

Bij het *formeren* van allianties wordt de basis gelegd voor de alliantie. In deze fase vinden de initiatiefnemers elkaar in een gemeenschappelijke ambitie. Het is de fase van elkaar leren kennen en mogelijkheden verkennen om elkaar te kunnen versterken. Het opbouwen van vertrouwen is in deze fase essentieel (De Man e.a. 2010).

Bij het *funderen* staat de zoektocht naar de gemeenschappelijke identiteit centraal. Nieuwe leden treden toe en de gemeenschappelijke ambitie wordt verder uitgewerkt. In deze fase krijgt ook de besturingsstructuur vorm en worden afspraken gemaakt over de toetreding van leden (Kourti, 2021).

In de *evolutiefase* ligt de focus op het verwezenlijken van een gezamenlijk doel. Het gaat dan om individuen die zich inzetten voor het vervullen van de missie

van de alliantie en daarbij oog hebben voor een open en actieve betrokkenheid van alle leden, zodat onnodige spanningen en eventuele conflicten worden voorkomen (Das & Kumar, 2007).

In *transformatiefase* staat de alliantie voor de opgave om te blijven innoveren en zich aan te passen als de omgeving verandert. Voor innovatie kan het nodig zijn het netwerk te hervormen en nieuwe partners toe te laten. Dit kan bestaande relaties en identiteit onder druk zetten (Das & Teng, 2000). In alle levensfasen van allianties is het een kunst om spanningen en paradoxen te herkennen en te hanteren.

Spelen met paradoxen in waardengedreven allianties

De meeste waardengedreven allianties zijn allianties met meerdere partijen waarvan een aantal zich heeft ontwikkeld tot wereldwijde allianties om meer maatschappelijke impact te hebben. De verschillen tussen de partijen die meedoen maakt de besturing van deze allianties behoorlijk complex. De kunst is om in de levenscyclus van de alliantie om te gaan met paradoxen en de spanning tussen de uitersten van de paradox te verdragen.

Een paradox bestaat uit twee schijnbaar onverenigbare tegengestelde opvattingen en gerelateerde acties, die tegelijkertijd bestaan en elk zinvol en verdedigbaar zijn (Smith & Lewis, 2011). Paradoxen kunnen ongemak oproepen omdat beiden kanten van een paradox nodig zijn voor gezond samenspel. Er zijn vier handelingsperspectieven om met paradoxen om te gaan (Van Twist en Vermaak, 2023). De eerste is om de spanning die

de paradox oproept uit te houden en ongemak te doorstaan door de missie voorop te zetten en de spanning tussen de polen te erkennen als iets dat erbij hoort. Een tweede mogelijkheid is om de paradox uiteen te rafelen door tegenstellingen te onderzoeken en te erkennen dat de polen elkaar niet bestrijden maar juist nodig hebben. Een derde handelingsperspectief is de kunst van het balanceren. Nu gaat het er om de dynamiek van de paradox hanteerbaar te maken door evenwicht te zoeken en combinaties te maken van opvattingen en daarmee verbonden acties. Een vierde perspectief is om de paradox te overstijgen waarbij spelers met elkaar nieuwe mogelijkheden verkennen en lerend gaan experimenteren. In allianties kan het onderkennen en het omgaan met paradoxen de leden helpen bij het vinden van nieuwe mogelijkheden bij problemen, spanningen en strategische keuzes.

“Een waardengedreven alliantie is een samenwerkingsverband van organisaties dat wil bijdragen aan een betere samenleving waarbij de leden zich laten leiden door een gezamenlijke missie en visie, gedeelde waarden en een gemeenschappelijk besluitvormingsproces

Ik beschrijf de vier heftigste paradoxen die spelen bij het creëren en ontwikkelen van waardengedreven allianties en die zich ook vaak voordoen in andere strategische samenwerkingsverbanden.³

Vertrouwen op gevoel en op nauwkeurige analyses

Een paradox in het formeren van waardengedreven allianties is hoeveel tijd er tijdens de formering wordt geïnvesteerd in vertrouwen in elkaar en het formuleren van een missie, een visie en gedeelde waarden, en de tijd die wordt besteed aan zorgvuldige analyse van de reputatie, bijdrage en betrouwbaarheid van de partner. Een nauwkeurige analyse helpt om risico's te verkleinen en ieders bijdrage te waarderen. Het draagt bij aan het voorkomen van opportunistisch gedrag door een van de partners. Te lang blijven analyseren roept de vraag op of degene die de analyse uitvoert de ander vertrouwt en zelf te vertrouwen is. De emotionele aantrekkingskracht wordt verdrongen door een rationele analyse. Zeker in het begin van alliantievorming is het essentieel tijd te besteden aan persoonlijk vertrouwen en ruimte te geven aan gevoel, drijfveren en individuele betrokkenheid. Alleen aandacht voor gevoel en vertrouwen kan leiden tot desillusie als later blijkt dat de partners elkaar weinig te bieden hebben. Daarom is het relevant om ieders bijdragen zichtbaar te maken.

Balanceren tussen inhoud en proces

De paradox tussen proces en inhoud is vooral zichtbaar tijdens de funderingsfase omdat het aantal leden toeneemt terwijl de aanvankelijke intenties van de initiatiefnemers relevant zijn voor de

vitaliteit van het netwerk. Nieuwe leden en belanghebbenden die worden toegelaten tot de alliantie moeten de ambitieuze dromen van de initiatiefnemers begrijpen en erin geloven. De groei van de alliantie legt druk op de inhoudelijke kant om nauwkeurigere doelen te ontwikkelen, activiteiten af te stemmen, kwaliteit te garanderen, en resultaten te meten. Gemeenschappelijke ambities, collectieve overtuigingen, en gedeelde waarden worden gevormd en soms bijgesteld. En er worden beslissingen genomen over het functioneren en uitbouwen van een alliantie. Op procesniveau gaat het om het samenbrengen van overtuigingen, het onderhouden van samenwerkingsrelaties, het omgaan met spanningen, en het kiezen en inbedden van nieuwe partners. Op inhoudelijk niveau gaat het om het formuleren van haalbare doelen, het inrichten van de besturing, het benutten van kwaliteitssystemen, en het meten, behalen en vieren van resultaten. Het funderen van allianties is een evenwichtsoefening tussen focus op het proces van samenwerking en focus op inhoud met tastbare resultaten. Inhoud en proces verwijzen naar elkaar en hebben elkaar nodig, maar de oriëntatie van beide is fundamenteel verschillend. De kunst is om deze verschillen te overbruggen.

Stabiliteit en wendbaarheid

Alle allianties hebben te maken met veranderingen in de mondiale omgeving en worden geconfronteerd met onzekerheden over de toekomst. De alliantie zal moeten evolueren om deze veranderingen het hoofd te bieden. Veerkracht en wendbaarheid zijn dan essentieel. Bij veerkracht behoudt de alliantie haar kern

en vindt ze kracht vanuit haar identiteit. Bij wendbaarheid heeft de alliantie een groot aanpassingsvermogen dat is gebaseerd op onderling vertrouwen en intensieve communicatie. Hoe soepeler en sneller een alliantie zich kan aanpassen aan veranderingen, hoe meer waarde ze op de lange termijn zal creëren voor haar partners en de bredere samenleving. Het ontwikkelen van allianties is een evenwichtsoefening tussen een streven naar stabiliteit en wendbaarheid. De missie en visie dragen bij aan een stabiele identiteit van de alliantie en nodigen tegelijkertijd uit tot wendbaarheid.

Consolideren en co-creëren

In waardengedreven allianties werken de leden samen aan een missie. Ze willen een betere toekomst creëren en bijdragen aan een welvarende, rechtvaardige en duurzame samenleving. De activiteiten zijn geworteld in gedeelde waarden. Bij het creëren van een aantrekkelijke toekomst richt de energie zich op het genereren van aansprekende ideeën wat een wenselijke toekomst zou kunnen zijn en mogelijke manieren om deze ideeën te realiseren. De paradox betekent dat de alliantie voortdurend vooruitgaat en naar manieren zoekt om haar ambitie te realiseren. Aan de andere kant heeft een alliantie consolidatie nodig om kwaliteit te bieden aan haar leden en tijd om na te denken wat bijdraagt aan resultaat en wat haalbaar is in de toekomst. Als de missie en visie van de alliantie niet overeenkomt met de huidige capaciteiten, ontstaat ongeloof. Als de ambitie niet uitdagend genoeg is, ontstaat er desillusie. Het is een uitdaging om je een verleidelijke toekomst voor te stellen die

op de grens ligt van wat de spelers in de alliantie aankunnen en waar hun kracht en inzet ligt. De essentie is om een balans te vinden tussen een uitdagend en tegelijkertijd realistisch toekomstbeeld waar mensen met energie aan willen werken om die toekomst een stap dichterbij te brengen.

De rol van leiders in waarden-gedreven allianties

In allianties werken leiders en medewerkers van organisaties samen aan een gemeenschappelijke ambitie. De wereld waarin leiders tegenwoordig acteren, is ingewikkeld, verwarrend en volop in beweging. Om deze complexiteit te begrijpen, hebben we leiders met verschillende kwaliteiten nodig, die klaarstaan om waardengedreven allianties te creëren en te ontwikkelen.

Gedeelde visie

Waardengedreven leiders geven betekenis aan wat er gaande is en ontwikkelen een visie samen met anderen. Die betekenisgeving is gebaseerd op de uitwisseling tussen de leden van de alliantie. Mensen creëren betekenis aan de hand van gebeurtenissen in hun omgeving, vanuit de waarden en overtuigingen die ze delen. Om betekenis te geven aan complexiteit is een wereldse blik nodig: openstaan voor wat er in de wereld gaande is, met oog voor de vele gebeurtenissen en de variaties daarin. In dit wereldse perspectief is het onvoldoende om te weten wat er globaal speelt. Het gaat er ook om dat we oog hebben voor unieke lokale gebeurtenissen en aandacht voor verschillen, juist om daarop te kunnen inspelen. De wereldse blik gaat samen

met aandacht voor wat er lokaal speelt, waar spanningen ontstaan en waar zich nieuwe kansen voordoen. Een gedeelde visie verlangt uitwisseling door de leden in de alliantie en de bereidheid om daarover met elkaar in gesprek te gaan. Leiderschap in allianties is daarmee een vorm van gedeeld leiderschap.

Analytische kijk

Het tweede perspectief is een analytische kijk op complexe vraagstukken. Dit is nodig om complexiteit uiteen te rafelen, de dynamiek erachter te begrijpen en na te gaan hoe die dynamiek kan worden aangepakt. Een goede analyse is meestal het halve werk. Door samen met anderen te analyseren wat er gaande is en de resultaten van deze analyse te delen met anderen in de alliantie, ontstaan er een zekere rust en een gemeenschappelijk begrip en vertrekpunt om problemen in een continu leerproces aan te pakken. Om tot een volwaardige analyse te kunnen komen, moeten er gesprekken worden gevoerd tussen alle leden van de alliantie en de mensen erbuiten, zoals klanten, toeleveranciers en toezichhouders. Een analytische kijk draagt bij aan het kunnen hanteren van ambiguïteit en onzekerheid.

Samenwerkingsgericht

In allianties is samenwerking tussen de leden onderling essentieel. Dat vereist van waardengedreven leiders in allianties dat ze in staat zijn om mensen bij elkaar te brengen, samenwerking te organiseren, spanningen te signaleren en paradoxen bespreekbaar te maken. Bij samenwerking in allianties gaat het om collegialiteit en het kunnen omgaan

“De meeste waardengedreven allianties zijn allianties met meerdere partijen en de verschillen tussen deze partijen maakt de besturing van deze allianties behoorlijk complex, maar de kunst is om te gaan met de paradoxen en de spanning te verdragen

met verschillen op basis van wederzijds vertrouwen. Samenwerken in waarden-gedreven allianties verlangt een gedeeld maatschappelijk bewustzijn en het vermogen om sociale relaties aan te gaan en netwerken te bouwen. Maatschappelijk en sociaal bewustzijn dragen bij aan wederzijds vertrouwen en aan de ontwikkeling van de mensen, teams en organisaties die deel uitmaken van een alliantie.

Veranderen als samenspel

Een bewuste kijk op veranderprocessen betekent het bewust omgaan met de levensfasen van de alliantie en het weloverwogen op gang brengen van verandering als dat nodig is. Dit betekent leden bij elkaar brengen en samen optrekken bij het evalueren van de ambitie van de alliantie en het bespreken van de aanleiding voor verandering. Ver-

anderen omvat het mobiliseren van de ambities en drijfveren van mensen in de alliantie, het inschatten van de aard en impact van de verandering, het zoeken van de gewenste richting, het kiezen van de meest passende veranderstrategie, het uitwerken van concrete acties en het bijeenbrengen van de mensen die nodig zijn om de verandering te laten slagen. Het gaat hier om collectief leiderschap en het versterken van veranderbewustzijn.

Bedachtzaam reflecteren

Bedachtzaam reflecteren betekent kijken naar huidige ervaringen en de patronen die daarin te ontdekken zijn en het beschouwen van je eigen rol als leider en professional. Dit vraagt om een zekere rust en enige afstand die je in staat stellen om terug te blikken op je ervaringen en je eigen gedrag. Een toepasselijke vraag hierbij is misschien hoe het kan dat je keer op keer in een bepaald soort ongemakkelijke situatie terechtkomt. Of wat de drijvende krachten waren achter de behaalde successen? Dit is een kwestie van zelfbewustzijn. Zelfbewustzijn is de kunst om je eigen emoties en energie te begrijpen, je eigen gedrag en gedragspatronen te snappen en rekening te houden met de effecten van je gedrag op anderen. Een reflectieve blik vergroot het zelfbewustzijn en draagt bij aan het zelfvertrouwen en het leervermogen van de alliantie als geheel.

Conclusie

De afgelopen twintig tot dertig jaar hebben we een verbazingwekkende versnelling van veranderingen gezien in onze maatschappij. In deze context zullen

“De wereld waarin leiders tegenwoordig acteren, is ingewikkeld, verwarrend en volop in beweging. Om deze complexiteit te begrijpen, hebben we leiders met verschillende kwaliteiten nodig, die klaarstaan om waardengedreven allianties te creëren en te ontwikkelen.”

waardengedreven allianties in aantal en waarde toenemen. De belangrijkste uitdaging hiervoor is het levend houden van haar ambitie en het hanteren van paradoxen in haar levenscyclus. Het vroegtijdig herkennen van paradoxen in de ontwikkeling van allianties is essentieel bij het identificeren van bedreigingen en faalfactoren in de verschillende levensfasen van de waardengedreven alliantie. Voor alle allianties is het belangrijk dat ze de juiste leden met de juiste motivatie aan boord krijgen, dat ze duidelijkheid scheppen over de betekenis, de waarden en de doelen van de alliantie, dat ze werken aan onderling vertrouwen, open communicatie tussen de leden bevorderen en de juiste balans bewaren tussen de maatschappelijke betekenis en de zakelijke doelen. Met elkaar hebben we mogelijkheden om waardengedreven

allianties te starten en te ontwikkelen. Daarmee kunnen we gezamenlijk werken aan de huidige maatschappelijke uitdagingen en bijdragen aan een duurzame toekomst.

Literatuur

- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. (2021). Perspectieven op leiderschap. Op zoek naar je eigen rol. *Holland Management Review*, 38(196/197), 18-28.
- Das, T.K., & Kumar, R. (2007). Learning dynamics in the alliance development process. *Management Decision*, 45(4), 684-707.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-513.
- De Man, A.P. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. Wiley.
- De Man, A.P., Roijakkers, N., & De Graauw, H. (2010). Managing dynamics through robust alliance governance structures. *European Management Journal*, 28(3), 171-181.
- Kourtis, I. (2021). Managing the identity paradox in interorganizational collaborations. *European Management Review*, 18(4), 445-459.
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011) *Towards a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Van Twist, M., & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk maken van ongemak. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76(5/6), 152-175.

Noten

1. Dit artikel is gebaseerd op het boek *Allianties voor een duurzame toekomst* van Jaap Boonstra en Marcos Eguiguren dat dit voorjaar is verschenen. Dit boek bevat een uitgebreide literatuurstudie naar allianties en twee diepgaande gevalsstudies naar de levenscyclus van waardengedreven allianties en de paradoxen die daarin spelen.
2. Er is niet altijd duidelijk een onderscheid te maken tussen een alliantie en een netwerk. Toch zijn er enkele duidelijke verschillen. Allianties kennen meestal een heldere missie en bieden meer duidelijkheid waar de alliantie voor staat en gaat. De visie en doelen van de alliantie zijn meestal concreter en worden vertaald naar een strategie om die doelen te bereiken. Allianties handelen gericht bij het nastreven van de missie van het collectief, terwijl netwerken als zodanig misschien losser en minder vastberaden zijn in het nastreven van de missie. Ook kennen de meeste allianties gedeelde waarden die door alle leden worden onderschreven. Gezien de aard van de relatie en de overeenkomsten tussen leden, zijn allianties normaal gesproken meer gestructureerd, met regels over wat de alliantie namens de leden kan en moet doen. Netwerken daarentegen zijn losser van opzet en het is vooral aan de individuele leden om zelf te beslissen hoe ze willen handelen. Ondanks deze verschillen zal het herkennen en hanteren van paradoxen ook in netwerken spelen.
3. In de studie naar waardengedreven allianties zijn twaalf paradoxen gevonden. Deze vier paradoxen komen in bijna alle levensfasen voor en spelen ook breder in andere samenwerkingsvormen.