

Allianties voor een duurzame toekomst

Boekbespreking

Joyce Rupert



Jaap Boonstra & Marcos Eguiguren (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenspel tussen organisaties*. Amsterdam: Boom.

In *Allianties voor een duurzame toekomst* wordt een mooi fundament gelegd om de complexiteit van het succesvol aangaan en ontwikkelen van allianties met een maatschappelijk doel beter te leren begrijpen. Dit aansprekende boek is geschreven voor (toekomstig) leidinggevendenden, bestuurders, toezichthouders en adviseurs die willen weten hoe ze in de praktijk succesvol kunnen vormgeven aan waardengedreven allianties. In tegenstelling tot zakelijke allianties, die op economische ruilverhoudingen en winst-verliesargumenten zijn gebaseerd, of institutionele allianties, die na verloop van tijd vaak politieke instrumenten worden, zijn waardengedreven allianties, behalve op economische doelen, gericht op het bevorderen van een betere, duurzame en rechtvaardige samenleving. Bekende voorbeelden zijn onder andere het Rode Kruis, het Wereld Natuur Fonds of NOC*NSF.

Allianties

Allianties voor een duurzame toekomst opent met een beknopte historisch schets van allianties, als zijnde een verschijnsel met een lange traditie. De auteurs gaan terug naar de vijfde eeuw voor Christus waarin steden en staten in het oude Griekenland allianties vormden. Na dit historisch overzicht passeren verschillende typen allianties de revue, gevolgd door een overzicht van mislukkingen en successen vanuit de vier verschillende

disciplines bedrijfskunde, organisatiekunde, bestuurskunde en sociale wetenschappen. De urgentie hiervan wordt duidelijk wanneer uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de allianties niet succesvol is en dat maar liefst twee derde van de gevormde allianties na verloop van tijd weer ophoudt te bestaan.

Opmerkelijk hierbij is dat verschillen tussen de samenwerkingspartners vaak als faalfactor naar voren geschoven worden, terwijl deze verschillen in veel gevallen juist de reden zijn dat partners een samenwerking met elkaar aangaan. Daarmee wordt eigenlijk meteen al het eerste en misschien ook wel belangrijkste spanningsveld benoemd, namelijk dat daar waar de meeste potentie zit ook gelijk de grootste moeilijkheid opduikt. Het is dan ook niet voor niets dat veel van de thematiek die aan de hand van de rijke casuïstiek wordt gepresenteerd juist te maken heeft met het (on)vermogen om met verschillen om te gaan en een vertrouwensrelatie met elkaar op te bouwen.

Het is meer dan de moeite waard om dit te leren hanteren, want voor waardengedreven allianties geldt dat zij vaak een langere levensduur kennen dan de traditionele vormen van allianties, die na een jaar of zes, zeven weer uit elkaar gaan, of waarbij de ene partij uiteindelijk de andere overneemt. Het WNF en NOC*NSF bestaan bijvoorbeeld al meer dan vijftig jaar en het Rode Kruis zelfs al honderdvijftig jaar.

Parels

Na de succes- en faalfactoren uit deel I doen de auteurs hun drie parels uit de doeken. De eerste parel betreft het perspectief van de levenscyclus van allianties. Op basis van hun eigen ervaringen met het creëren en ontwikkelen van allianties worden vier stadia onderscheiden: formeren, funderen, evolueren en transformeren. De kern van het boek, dat gevormd wordt door deel II, is ook geordend naar deze verschillende vier stadia, waarbij aan de hand van twee casussen wordt geïllustreerd hoe een alliantie zich in elk stadium ontwikkelt. Daar waar het eerste en laatste stadium, het formeren en transformeren gericht is op het creëren van een waardevolle betekenis richting de gemeenschap in de toekomst, zijn de twee middelste stadia van funderen en evolueren meer gericht op de ontwikkeling en groei van de alliantie.

De tweede parel van het boek wordt gevormd door twaalf paradoxen en spanningen die in waardengedreven allianties zijn te identificeren. Het zijn er voor elke fase drie, waarbinnen leiders zich moeten zien te positioneren en balanceren. Het onderkennen van de paradox kan leiders helpen om te gaan met problemen, spanningen en strategische keuzes. Interessant is dat, omdat het hier gaat om paradoxen, er geen keus gemaakt hoeft te worden tussen bijvoorbeeld vertrouwen op gevoel of vertrouwen op nauwkeurige analyses, het waarderen of voorkomen van conflict, de focus op samenspel of op resultaat, of de focus op exploratie of exploitatie. In plaats daarvan wordt de vraag gesteld, en deze wordt geïllustreerd met casuïstiek, hoe beide krachten met elkaar geïntegreerd kunnen worden. De theoretische opbrengst van het boek met de eerste twee parels wordt in één oogopslag zichtbaar gemaakt aan het einde van het eerste hoofdstuk, in een

figuur dat op een wiel lijkt. Daarin worden alle paradoxen en spanningen per levensfase zichtbaar en het lemniscaat laat zien dat het een continu dynamisch proces betreft.

De rijke casuïstiek vormt de derde parel. Op zeer gedetailleerde wijze worden twee casussen van waardengedreven allianties uitgewerkt: de eerste in managementeducatie en de tweede in waardengedreven bankieren, te weten CEMS en GABV. De Global Alliance in Management Education (CEMS) bestaat inmiddels al 35 jaar en is een wereldwijde alliantie tussen universiteiten, bedrijven, sociale partners, studenten en alumni, inclusief 35 scholen, met als doel het opleiden van verantwoordelijke leiders die bijdragen aan een open, duurzame en inclusieve wereld. De Global Alliance for Banking on Values (GABV) is met haar vijftien levensjaren wat jonger en heeft als missie om financiering in te zetten voor duurzame, economische, sociale en ecologische ontwikkeling.

Stadia levenscyclus

In deel II worden de casussen beschreven voor elk van de vier stadia van de levenscyclus. Omdat CEMS al wat langer bestaat, worden de laatste twee stadia van de levenscyclus, evolueren en transformeren, wat diepgaander uitgewerkt voor CEMS dan voor GABV, die zich ten tijde van het schrijven van het boek in de evolutiefase bevindt. De brede uitwerking van de casuïstiek kan voor de lezer die er snel doorheen wil wellicht soms

wat vertragend werken. Echter, die uitwerking heeft de (toekomstige) professional die in een bepaalde alliantiefase verkeert of geïnteresseerd is, vanwege de gedetailleerdheid en concreetheid juist een hoop te bieden als het gaat om de toepassing in de eigen context.

Deze allianties zijn, behalve op economische doelen, gericht op het bevorderen van een betere, duurzame en rechtvaardige samenleving

Daarbij wordt ieder hoofdstuk dat een stadium behandelt ook nog eens afgesloten met richtlijnen en methoden die nuttige handvatten bieden om in de betreffende fase tot een effectieve samenwerking te komen.

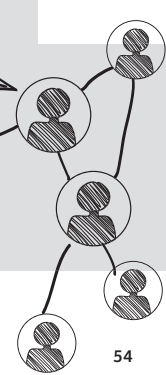
Daarnaast zorgt de heldere structuur van het boek, waarbij elk stadium van de levenscyclus en de bijbehorende paradoxen en spanningen in de alliantie worden geïllustreerd met behulp van de twee casussen, ervoor dat ook de lezer die snel tot de kern wil komen aan zijn trekken komt. Het boek heeft een duidelijke kop en staart, met een theoretische fundering aan het begin en een reflectie aan het einde.

In deel III, de afsluitende terug- en vooruitblik, wordt nog eens op een rij gezet hoe de paradoxen kunnen helpen bij het in kaart brengen van de bedreigingen en faalfactoren in de verschillende stadia van de levenscyclus. Het blijkt een essentiële vaardigheid,

om deze paradoxen te kunnen herkennen en hetgeen dat stagneert bespreekbaar te maken om de alliantie blijvend te kunnen ontwikkelen. Maar zoals de diversiteit partijen bij elkaar brengt en tegelijkertijd het afbreukrisico vormt van de alliantie, zo ook is het leren waarnemen, herkennen en bespreken wat nodig is om de waardengedreven alliantie te kunnen ontwikkelen bepaald geen sinecure. Het vraagt om een goede combinatie van leden met de juiste motivaties en een heldere visie over de betekenis, waarden en doelen van de alliantie. Zoals bij iedere samenwerking zijn relationele vaardigheden onontbeerlijk om elkaar te kunnen vertrouwen en de verschillen tussen partners te kunnen begrijpen en productief te maken. En uiteindelijk gaat het altijd weer om de vraag hoe de samenwerking tussen verschillende partners kan bijdragen aan een waardevolle toekomst. Het zoeken naar verbinding, identiteit en betekenis is daarbij essentieel.

Tot besluit

Dat klinkt allemaal heel mooi, maar *Allianties voor een duurzame toekomst* weet hier werkelijk handen en voeten aan te geven, met oog voor de menselijke maat en waardigheid. Dat alleen al maakt het meer dan de moeite waard om de parels eens van dichterbij te aanschouwen. ■



Dr. J. Rupert heeft haar eigen onderzoeks- en adviesbureau

Work with Joy en is redactielid van dit tijdschrift.

E-mail: joyce@workwithjoy.nl.



Auteur