

Spelen met paradoxen in de levenscyclus van waardengedreven allianties

Jaap Boonstra en Marcos Eguiguren

De missie van een waardengedreven alliantie is om positieve veranderingen in onze samenleving teweeg te brengen. In deze allianties werken verschillende partijen samen om een positieve sociale, economische en ecologische impact te maken. Door de maatschappelijke missie en de reikwijdte van waardengedreven allianties is de samenwerking complex en vol paradoxen. De essentie in de levenscyclus van deze allianties is het omgaan met deze paradoxen bij het vormen, bouwen en ontwikkelen van allianties. Dit artikel gaat over de ervaring van de Global Alliance for Banking on Values in de vier fasen van haar levenscyclus en hoe zij is omgegaan met de paradoxen die ontstonden bij het creëren en ontwikkelen van de alliantie. De auteurs geven inzicht in de dynamiek van waardengedreven allianties en hoe om te gaan met paradoxen in de levenscyclus van allianties en in strategische besluitvormingsprocessen. De waarden, drijfveren en competenties van op waarden gebaseerde leiders worden verkend en besproken. Naast inzicht in de dynamiek van allianties en de essentiële kwaliteiten van waardengedreven leiders, biedt dit artikel inspiratie voor mensen die samen met anderen willen bijdragen aan een betere wereld.

Inleiding

De toekomst van onze wereld staat ter discussie. Het klimaat verandert, we worden geconfronteerd met pandemieën, polarisatie in de samenleving en internationale spanningen. Veel maatschappelijke problemen raken mensen direct en daar willen ze iets aan doen. Ze verbeelden zich een toekomst, brengen medestanders samen en gaan aan de slag. Vanuit kleine initiatieven ontstaan maatschappelijke allianties met een positieve impact in onze samenleving. Soms groeien deze allianties uit tot wereldwijde allianties.

Allianties zijn de afgelopen decennia in aantal toegenomen (Boonstra & Eguiguren, 2023). Dit artikel gaat specifiek over waardengedreven allianties van organisaties die

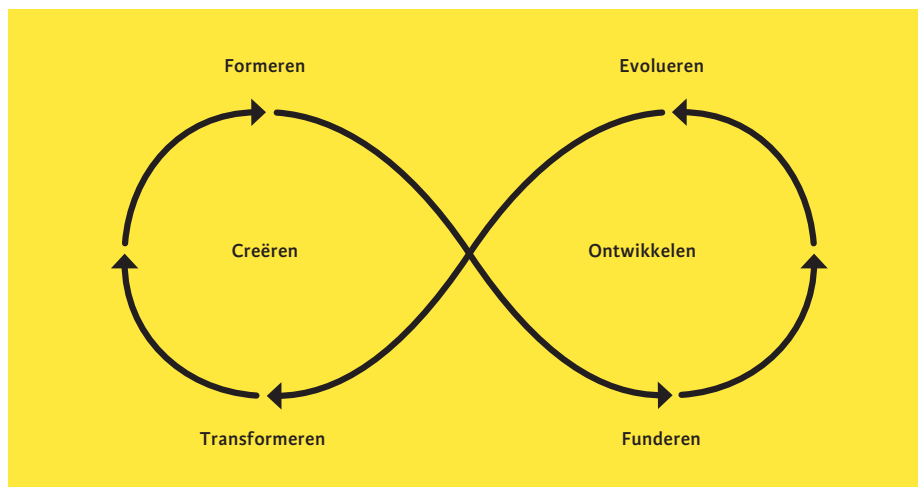
willen bijdragen aan een betere samenleving. Een waardengedreven alliantie is niet gericht op winstmaximalisatie en ook niet op het behalen van concurrentievoordeel ten koste van anderen. De belangrijkste ambitie van de leden van een waardengedreven alliantie is om onze samenleving positief te veranderen. De meeste waardengedreven allianties zijn allianties met meerdere partijen en veel hebben zich ontwikkeld tot wereldwijde allianties omdat ze dan meer maatschappelijke impact hebben. De verschillen tussen de partijen die meedoen maakt de besturing van waardengedreven allianties behoorlijk complex. De kunst is paradoxen en spanningen te omarmen in het creëren en ontwikkelen van allianties.

In dit artikel wordt vanuit de praktijk van de Global Alliance for Banking on Values (GABV) beschreven hoe deze alliantie in haar levensloop is omgegaan met paradoxen. De auteurs zijn respectievelijk als begeleidend adviseur en uitvoerend directeur betrokken geweest bij de ontwikkeling van de GABV. Met dit artikel krijgen lezers zicht op de dynamiek in waardengedreven allianties en hoe kan worden omgegaan met paradoxen in de levensfasen van allianties. Behalve inzicht in de dynamiek van allianties biedt dit artikel een inspiratie voor mensen die samen met anderen willen bijdragen aan een betere wereld.

Spelen met paradoxen in de levensloop van allianties

Er bestaan veel modellen voor de levensloop van allianties (De Man, 2013). Op basis van onze eigen ervaringen onderscheiden we vier fasen in de levenscyclus van allianties: het formeren, funderen, evolueren en transformeren van allianties. De fasen zijn geen opeenvolgende stadia, maar vormen een dynamisch en doorgaand patroon vol paradoxen.

Figuur 1. Levenscyclus van waardengedreven allianties.



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 (Gulati, 1995). Het opbouwen van vertrouwen is in deze fase essentieel (De Man e.a., 2010). In de funderingsfase staat de zoektocht naar de gemeenschappelijke identiteit centraal (Kourti, 2021). Nieuwe leden treden toe en de gemeenschappelijke ambitie wordt verder uitgewerkt (De Rond & Bouchikhi, 2004). In de evolutiefase ligt de focus op het samenbrengen van ambities van de leden en het verwezenlijken van een gezamenlijk doel (Das & Kumar, 2007). 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 & Teng, 1998). In transformatiefase staat de alliantie voor de opgave om te blijven innoveren en zich aan te passen als de context verandert (Koza & Lewin, 1998). 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). Bij het transformeren van allianties is het een kunst om stagnaties te herkennen en te hanteren.

Omgaan met paradoxen

Een paradox bestaat uit twee schijnbaar onverenigbare tegengestelde opvattingen en gerelateerde acties, die tegelijkertijd bestaan en elk zinvol en verdedigbaar zijn (Smith & Lewis, 2011). Tegenstellingen nemen de vorm aan van een paradox als beide polen van de tegenstellingen zich tegelijkertijd manifesteren, onderling spanningsvol zijn, maar ondertussen niet los van elkaar bestaan (Van Twist & Vermaak, 2022). Paradoxen zijn een afspiegeling van de strategische keuzen waarmee we te maken krijgen als we gaan samenwerken in allianties. Paradoxen kunnen ongemak oproepen omdat beiden kanten van een paradox nodig zijn voor gezond samenspel. De spanning van paradoxen houdt organisaties en teams levend en voorkomt een eenzijdige gerichtheid (Derksen, 2015). De spanning zet aan tot actie en nodigt uit om uit je comfortzone treden. Dit stimuleert om samen te zoeken naar alternatieven en nieuwe onconventionele mogelijkheden (Miron-Spektor e.a., 2011). Het is de kunst om je te positioneren in het spanningsveld dat de paradox oproept zonder een keuze te maken voor een van de uitersten (Hoebeker, 2004).

Van Twist en Vermaak (2022) beschrijven vier handelingsperspectieven om met paradoxen om te gaan. De eerste is om de spanning die de paradox oproept uit te houden en relationeel ongemak te doorstaan door de essentie voorop te zetten dat de spelers bindt en de spanning tussen de polen te erkennen als iets dat erbij hoort als je samen verschil wilt maken. Een tweede mogelijkheid is om de paradox uiteen te rafelen door tegenstellingen te onderzoeken, om te keren, te verdiepen en te benoemen 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 allian-

ties kan het onderkennen en het omgaan met paradoxen de leden helpen bij het vinden van nieuwe mogelijkheden bij problemen, spanningen en strategische keuzes.

Formeren van de GABV

In 2008 brak in de Verenigde Staten een financiële crisis uit met grote impact op onze wereld. Als gevolg daarvan werd het bankensysteem kritisch bekeken en het mondiale financiële systeem in twijfel getrokken. In deze context begonnen leiders van drie op waarden gebaseerde banken gesprekken die een jaar later resulteerde in de oprichting van de Global Alliance for Banking on Values (GABV). Na de financiële crisis was de bankensector vrij zwak, maar de bankiers begrepen dat er banken waren die zich altijd anders hadden gedragen en niet hadden bijgedragen aan het acute reputatieverlies van de sector. Het was tijd om naar de wereld duidelijk te maken dat een andere manier van bankieren nodig en mogelijk was. De drie bankiers – sir Fazle Abed (BRAC Bank, Bangladesh), Mary Houghton (ShoreBank, Canada) en Peter Blom (Triodos Bank, Nederland) – kenden elkaar al een tijdje en respecteerden elkaar. Ze onderkenden dat ze alle drie dezelfde ambities en principes deelden. Deze principes zouden later bepalen waar op waarden gebaseerd bankieren over gaat. Het oorspronkelijke doel van de oprichters van de GABV was om bij te dragen aan sociale, economische en ecologische vernieuwing in het wereldwijde bankensysteem. Ze formuleerden daartoe vijf actiepunten waarvoor ze zich wilden inzetten.

- *Leiderschap nemen.* Op waarden gebaseerde banken samenbrengen om zich in te zetten voor een betere en rechtvaardige wereld.
- *Krachten bundelen.* Op waarden gebaseerde bankmodel uitdragen als alternatief voor de traditionele bankmodellen die tot de financiële crisis hebben geleid.
- *Solidariteit tonen.* Samenbrengen van leiders die ideeën ontwikkelen en ervaringen uitwisselen over duurzame financiële modellen, werkwijzen en organisatievormen.
- *Samenwerking intensifiëren.* Inzetten op verdergaande economische en sociale samenwerking door waardengedreven banken.
- *Praktische oplossingen bieden.* Samenbrengen van bankdirecteuren, management en jong talent om op waarden gebaseerde bankpraktijken te verbeteren.

Met deze ideeën in het achterhoofd werden tien gelijkgestemde banken uitgenodigd voor een eerste bijeenkomst om de oprichting te bespreken van de GABV in maart 2009 in Nederland. In de eerste oprichtingsvergadering was er niet automatisch eensgezindheid over de missie en doelen van de alliantie. Sommige banken hadden een uitgesproken oriëntatie op duurzaamheid, andere waren meer gericht op verandering van maatschappelijke waarden en cultuur, en weer andere waren gericht op armoedebestrijding en sociale inclusie. Sommige banken werkten al tientallen jaren aan hun bankmodel, terwijl andere nog maar net begonnen waren. Allen waren toegewijd aan economische en maatschappelijke ontwikkeling en erkenden het belang en het potentieel van geld

als een instrument en aanjager van maatschappelijke vernieuwing. Tijdens de vergadering overstegen de genodigde leden hun onderlinge verschillen en formuleerden ze een gemeenschappelijke missie: waardengedreven bankieren ontwikkelen, duidelijker definiëren en laten groeien om zo een alternatief te ontwikkelen voor traditionele financiële systemen.

Omgaan met paradoxen

We beschrijven in deze paragraaf twee paradoxen in de formeringsfase van de GABV die beide in essentie gaan over vertrouwen.

Vertrouwen in mensen en vertrouwen op systemen

Er is verschil tussen vertrouwen in mensen en vertrouwen op systemen (Boonstra & Smid, 2010). Bij vertrouwen op systemen gaat het om de inrichting en het functioneren van allianties, het besturingsmodel, het meten van prestaties en de gebruikte controle-systemen. Vertrouwen tussen mensen gaat over vertrouwen in de ander als persoon. Een definitie van vertrouwen is: als we zeggen dat we iemand vertrouwen of dat iemand te vertrouwen is, bedoelen we impliciet dat de kans groot is dat een handeling van de ander gunstig voor ons is of in ieder geval niet schadelijk is (Kaats & Opheij, 2023). Op basis van onderling vertrouwen overwegen we om wel of niet deel te nemen aan samenwerking in een alliantie. In waardengedreven allianties draait het in de beginfase vooral om onderling vertrouwen (Camps e.a., 2004). Tegelijkertijd zijn duidelijke afspraken nodig over investeringen, kostentoe rekening en opbrengsten om te voorkomen dat er belangenconflicten ontstaan en de allianties uiteenvalt door onvoldoende wederkerigheid. Systemen helpen om een raamwerk te creëren waarin vertrouwen wordt verankerd.

Bij de GABV speelden vriendschap en wederzijds respect tussen de drie oprichters een belangrijke rol. Ze deelden een visie over hoe bewust gebruik van geld kan bijdragen aan het verbeteren van de samenleving. Het was voor hen relatief eenvoudig gelijkgestemde collega's bijeen te roepen om samen te werken aan een verandering van de financiële sector. Vertrouwen in elkaar was essentieel bij de dertien bankiers die de GABV oprichtten. Vanwege het beperkte aantal leden en het onderling vertrouwen waren de statuten en het besturingsmodel eenvoudig en de financiële regelingen transparant waarbij de kosten van de nieuwe alliantie worden gedragen door de leden, rekening houdend met hun omvang en financiële mogelijkheden. De drie initiërende banken waren bovendien bereid om in de eerste jaren eventuele tekorten aan te vullen.

Vertrouwen op gevoel en op betrouwbare analyses

Een paradox in het formeren van waardengedreven allianties is hoeveel tijd er in de beginfase wordt geïnvesteerd in vertrouwen in elkaar en de tijd die wordt besteed aan zorgvuldige analyse van de reputatie en betrouwbaarheid van de partners (Das & Teng, 1998). 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 (Hoffmann & Schlosser, 2001). Uitsluitend bouwen op vertrouwen kan later leiden tot desillusie als blijkt dat de partners elkaar weinig te bieden hebben. Daarom is het ook relevant om ieders bijdragen zichtbaar te maken.

In de formering van de GABV was het werken vanuit gevoel belangrijker dan een nauwkeurige analyse van positie van de leden. In de eerste jaren werden nieuwe leden uitgenodigd door de initiatiefnemers en toegelaten op basis van persoonlijke relaties en reputatie. Ongeacht het belang van vertrouwen was de GABV zich bewust van de noodzaak om ook analytisch te zijn. Je kunt niet beweren dat je een waardengedreven alliantie bent als je niet kunt aantonen dat je een positieve impact op de samenleving hebt en niet kunt uitleggen waarom je anders bent dan andere spelers in de bankensector. Dit is de reden waarom de GABV al vroeg in haar levenscyclus begon te werken aan de GABV-scorekaart: een analytisch instrument dat de principes van waardengericht bankieren vertaalde in harde indicatoren. In de daaropvolgende jaren werd de scorekaart gebruikt om de prestaties van bestaande leden te monitoren en de verschillen tussen de banken en de rest van de branche aan te tonen. Bij de GABV zijn vertrouwen en aandacht voor gedetailleerde analyse vrijwel vanaf het begin hand in hand gegaan.

Funderen van de GABV

Vanuit de kracht van hun samenwerking bespraken de directeuren van de aangesloten banken in 2013 wat er nodig was om het wereldwijde financiële systeem meer mensgericht en stabiel te maken en wat belanghebbenden, waaronder banken, regelgevers, overheden en klanten, kunnen doen om dit mogelijk te maken. De GABV verduidelijkte hiermee haar intenties om de financiële wereld te veranderen. In 2014 werd de GABV-missie herschreven als: 'De GABV zal de op waarden gebaseerde bankbeweging vertegenwoordigen en bevorderen door het publiek bewust te maken van op waardengedreven bankieren en het opbouwen van een krachtig GABV-profiel gebaseerd op een groeiend aantal leden met een ruimer mondiaal bereik, een toename van het aantal klanten, en een grotere maatschappelijke impact.'

De GABV was echter nog niet klaar om deze missie te bereiken. Eind 2014 telde de GABV slechts 24 leden en het merendeel van de banken kwam uit Europa en Noord-Amerika. Het wereldwijde netwerk was vier jaar niet gegroeid en de leden vertegenwoordigden vrijwel alleen de westerse wereld. Uitbreiding en mondiale verbreding was nodig. Ook de besturing van de GABV vroeg om een verbetering. Het bestuur was nog steeds in handen van de drie initiatiefnemers. De coördinatie van activiteiten werd uitgevoerd door een paar parttime-professionals die vanuit enkele aangesloten banken bij de GABV waren gedetacheerd en rapporteerden aan de bestuursvoorzitter van de GABV. De ambi-

tie van de alliantie was duidelijk hoger dan bereikt kon worden met de bestaande leden en haar capaciteiten, middelen en structuren.

In de loop van 2014 hebben de leden van de GABV besloten de alliantie te versterken door de aanstelling van een directeur die rapporteert aan het bestuur. De grootste uitdaging van de nieuwe directeur was om de organisatie te professionaliseren en uitvoering te geven aan de wereldwijde expansie. In 2019 was de GABV substantieel gegroeid tot 62 leden en 16 steunende partners en was de alliantie veel evenwichtiger met 45 procent van de leden van buiten de westerse wereld. Het bestuur van de GABV was opnieuw ingericht, met wijzigingen in de statuten en toevoeging van regionale afdelingen. De dienstverlening aan de leden groeide snel, vooral door een nadere uitwerking van de scorekaart voor waardengedreven bankieren en het opzetten van praktijkgemeenschappen voor personeel, marketing en communicatie.

Omgaan met paradoxen

We geven aandacht aan twee paradoxen die gaan over het balanceren tussen inhoud en proces en het onderkennen en hanteren van conflicten.

Balanceren tussen inhoud en proces

De paradox tussen inhoud en proces 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. Op procesniveau gaat het om het creëren en bijstellen van de gedeelde missie en het samenbrengen van overtuigingen (Kaats & Opheij, 2023). Het gaat ook over het onderhouden van samenwerkingsrelaties, het omgaan met spanningen en conflicten, en het kiezen en inbedden van nieuwe partners (Baron & Besanko, 1999). Het funderen van allianties is een evenwichtsoefening tussen focus op het proces van samenwerking en focus op inhoud met tastbare resultaten (Kale & Singh, 2007). 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.

Bij de GABV droegen praktijkgemeenschappen bij aan het creëren van informele interacties tussen experts van aangesloten banken die aan een inhoudelijk thema werkten. Het was echter bijna onmogelijk om nieuwe praktijkgemeenschappen te creëren zonder de expliciete steun van de bestuursvoorzitters. In 2015 werd een praktijkgemeenschap voor risicobeheer geïnitieerd door een kleine, enthousiaste groep experts. Ondanks hun enthousiasme en de expertise van de deelnemers moest die praktijkgemeenschap twee jaar later met haar inhoudelijke activiteiten stoppen vanwege gebrek aan steun vanuit de bestuurders om risicobeheer vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Dit bekoelde de betrokkenheid van de leden van de groep en dwong hen op te geven. Proces en inhoud moeten hand in hand gaan om initiatieven te kunnen nemen die buiten

bestaande kaders vallen. Andere praktijkgemeenschappen zijn succesvol geweest op het gebied van personeel, marketing en communicatie. In de uitwerking van de scorecard zijn enorme stappen gezet om de maatschappelijke impact en financiële robuustheid van waardengedreven bankieren vast te stellen en te vergelijken met traditionele banken.

Conflicten waarden en conflicten voorkomen

Organisaties die betrokken zijn bij de opbouw van een bredere alliantie hebben vaak te maken met een diversiteit aan partijen die naast het gemeenschappelijk belang ook hun eigen belangen nastreven. Een gedeelde missie kan deze belangen verenigen, maar het blijft soms lastig om concrete doelen te formuleren. Een constructieve dialoog kan bijdragen aan een stevige missie en visie die de leden van de alliantie bindt (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007).

Bij het ontwikkelen en heroverwegen van een missie kunnen meningsverschillen en relationele conflicten ontstaan. De uitdaging is om deze conflicten serieus te nemen

Een constructieve dialoog kan bijdragen aan een stevige missie en visie die de leden van de alliantie bindt

en er gebruik van te maken (Kaats & Opheij, 2023). Machtsconflicten waarbij de ene partij de andere partijen kan domineren, zijn destructief voor een duurzaam partnerschap en moeten voorkomen worden. Ook conflicten over investeringen, eigendomsrechten en de verdeling opbrengsten kunnen beter worden voorkomen door vooraf duidelijke afspraken te maken.

Bij de GABV lagen tijdens de funderingsfase twee conflicten op tafel. Een daarvan was het verzoek om een bestuurswisseling door een aantal leden. Het bestuur was vanaf het begin in handen van de drie oprichters. Er waren geen duidelijke afspraken voor de vervanging van bestuursleden en de besluitvorming was voor veel leden onduidelijk. Het bestuur van de GABV pleitte zelf voor een hervorming van het besturingsmodel met behoud van de principes van eenvoud, transparantie en acceptatie. Door zichzelf ter discussie te stellen verdwenen de spanningen vrij snel en kwam er ruimte voor een nieuw bestuursmodel waarbij meer leden inbreng hadden. Een meer existentiële spanning verscheen rond de noodzaak tot groei. Er waren niet genoeg leden om wereldwijd impact te hebben en de meeste leden waren gevestigd in de westerse wereld. Hierdoor kwam de geloofwaardigheid van de alliantie als wereldspeler in gevaar en was haar missie niet haalbaar om de financiële sector te veranderen. Ondanks het besef dat groei nodig was, waren enkele leden niet zo blij met de groeisnelheid van de alliantie. Ze wierpen vragen op over de waarden van enkele nieuwe leden en de toelatingscriteria die waren gebruikt om hen aan boord te krijgen.

Deze onderhuidse spanning bleef een paar jaar bestaan, maar verdween geleidelijk toen bestaande leden en nieuwkomers met elkaar in contact kwamen en elkaar beter leerden kennen. Persoonlijke contacten en interacties wekten vertrouwen. Beter gebruik

van de scorekaart om kandidaat-banken te analyseren, hielp ook om de kritiek op de toelating van nieuwe leden te ondervangen. In zekere zin werd er tussen de bestaande en de nieuwe leden een nieuw gemeenschappelijk kader gevormd over toelatingscriteria en kon de spanning worden overwonnen.

Evolueren van de GABV

Met een stabiel bestuur, een betere mondiale aanwezigheid, meer diversiteit in aangesloten banken, een aantal goed opgezette diensten en zichtbare maatschappelijke impact, werd het tijd om de ambitie van de GABV te evalueren en de strategische visie te herzien. De nieuwe missie en visie voor de GABV was een voortzetting van de eerdere missie, maar nu met meer samenhang en meer toegespitst op het veranderen van het wereldwijde financiële systeem: 'Onze gezamenlijke missie is om het bankensysteem te veranderen zodat het transparanter is, economische, sociale en ecologische duurzaamheid ondersteunt, en bestaat uit een breed scala aan bankinstellingen die de reële economie dienen. Onze visie is om de praktijk van op waarden gebaseerd bankieren uit te breiden en te versterken. De GABV wil leidinggeven aan een financieel systeem dat sociale rechtvaardigheid bevordert, reageert op de klimaatcrisis en echte en blijvende welvaart en welzijn voor iedereen oplevert.'

De nieuwe missie en visie zetten de toon voor actie in de nieuwe fase. In 2019 heeft de GABV haar initiatief voor 'climate change commitment' aangekondigd, waarbij leden zich vrijwillig verbinden om de CO₂-voetafdruk van hun leningen en investeringsportefeuilles te meten en te rapporteren in overeenstemming met de klimaatverklaringen van Parijs en Cairo. Dit initiatief maakt deel uit van de grotere inzet van de GABV om leiding te nemen in positieve veranderingen in de financiële sector. De deelnemende instellingen zijn van plan de bankensector te beïnvloeden door aan te tonen dat banken hun uitstoot van broeikasgassen kunnen beoordelen en erover kunnen rapporteren.

De meeste GABV-banken zijn ook ondertekenaar van het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). Dit is een opkomend platform om methodologieën te creëren om de koolstofemissies in de financiële sector te beoordelen en openbaar te maken. Mede door inspanning van de GABV hebben meer dan 270 financiële instellingen de verklaring ondertekend waaronder enkele van de grootste financiële instellingen ter wereld. Ze hebben toegezegd de CO₂-uitstoot van hun leningen, investeringen en verzekeringsfinanciering te beoordelen, openbaar te maken en daarover verantwoording af te leggen.

Omgaan met paradoxen

In de evolutiefase gaat het om het bestendigen van de alliantie en tegelijkertijd om het verder ontwikkelen van de alliantie. Hierbij spelen twee paradoxen over stabiliteit en wendbaarheid en open en gesloten netwerken.

Stabiliteit en wendbaarheid

Alle allianties hebben te maken met veranderingen in de mondiale omgeving en worden geconfronteerd met onzekerheden over de toekomst. Om deze veranderingen het hoofd te bieden, zijn veerkracht en wendbaarheid essentieel (Van der Steen, 2017). Bij veerkracht behoudt de alliantie haar kern en vindt ze kracht vanuit een gedeelde ambitie en een stabiele identiteit. Bij wendbaarheid heeft de alliantie een groot aanpassingsvermogen dat is gebaseerd op onderling vertrouwen, intensieve communicatie en een uitdagende missie (Cullen e.a., 2000). 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. Tegelijkertijd is stabiliteit nodig voor het behalen van financiële en maatschappelijke resultaten (Boonstra & Eguigieren, 2023). Het ontwikkelen van allianties is een evenwichtsoefening tussen een streven naar stabiliteit en wendbaarheid. De gedeelde ambitie en onderliggende waarden en principes dragen bij aan een stabiele identiteit wat de alliantie veerkrachtig maakt. Een uitdagende missie nodigt tegelijkertijd uit tot wendbaarheid in het verbreden van activiteiten en het nemen van nieuwe initiatieven (Bamford e.a., 2003).

Op het kantelpunt tussen de funderings- en evolutiefase ontwikkelde de GABV een nieuwe visie met meer focus om het financiële systeem in de wereld te veranderen. De strategie richt zich op het uitbreiden van de alliantie en haar activiteiten, het versterken van haar zichtbaarheid en impact, en het leidingnemen in initiatieven die bijdragen aan een betere en duurzamere wereld. Door de grotere omvang van bijna zeventig leden moeten de besluitvormingsprocessen strikter worden gevolgd en de transparantie in besluitvorming worden vergroot. De aard van de alliantie is echter niet veranderd en haar activiteiten zijn nog steeds gebaseerd op een gedeelde missie met vrijheid van handelen van elk lid om binnen de leidende principes van waardengedreven bankieren aan deze missie bij te dragen.

Open netwerk en gesloten netwerk

Een open netwerk stimuleert de toegang tot nieuwe kennis en informatie die van belang kan zijn voor innovatie. Een open netwerk biedt ook kansen om bij vastgelopen samenwerking nieuwe invalshoeken toe te laten en spanningen in relaties te doorbreken. Een gesloten netwerk met sterke relaties stimuleert vertrouwen en dit vertrouwen is nodig om informatie te delen en te investeren in de relatie. Deze paradox gaat over het constant balanceren tussen de veiligheid van een gesloten netwerk en de creativiteit van een open netwerk (Ferreira e.a., 2020). Sterke relaties tussen de leden bevorderen vertrouwen en wederkerigheid en maken de overdracht van complexe en impliciete kennis mogelijk (Strašek e.a., 2020). Misschien zijn open allianties meer geschikt om ideeën te genereren en meer gesloten allianties om die ideeën te realiseren. Dit roept de vraag op hoe open allianties voor ideeëngeneratie gecombineerd kunnen worden met meer gesloten allianties voor ideerealatie.

De GABV is van nature een open netwerk aangezien het open karakter is ingebed in de ambitieuze missie om het wereldwijde bankensysteem te veranderen. Na een

snelgroeiende expansie ligt het groeitempo tijdens de evolutiefase veel lager. Langzame groei maakt het bestaande leden gemakkelijker om hun interactie met andere leden te versterken en meer ingebed te raken in de waarden van de organisatie. Hierdoor kunnen ze meer tastbare en ontastbare waarde uit hun lidmaatschap van de alliantie halen. In de evolutiefase is er ruimte voor een beperkt aantal nieuwe leden per jaar. De toelatingscriteria en de robuustheid van de werving en toetreding van nieuwe leden is al tijdens de funderingsfase versterkt, waardoor spanningen en misverstanden worden voorkomen. De GABV combineert de kracht van het bestaande GABV-netwerk met het initiëren van open platformen om koolstofemissies te meten en openbaar te maken en weet daarmee haar impact te vergroten.

Transformeren van de GABV

In wezen is de GABV altijd een groep van banken en bankcoöperaties geweest die vooroplopen en de missie delen om het financiële systeem te veranderen. De leden willen actief gebruikmaken van financiering om duurzame ontwikkeling te realiseren voor mensen, gemeenschappen, en het milieu. Ondanks de veranderingen in de GABV in haar levensfasen en de meer radicale benadering om haar missie te bereiken, is de essentie van de alliantie onveranderd gebleven. Er zijn echter ontwikkelingen gaande die uitnodigen tot transformatie.

Veranderingen in de financiële sector, waaronder de opkomst van cryptomunten, nieuwe vormen van bankieren en de ongeëvenaarde groei van regelgeving, zorgen ervoor dat de meeste banken het aanbieden van hun bankactiviteiten heroverwegen en een groeiend deel van de bedrijfsactiviteiten onderbrengen in bedrijfsonderdelen waar de regelgeving minder streng is. De GABV kan als antwoord hierop een platform ontwikkelen en wereldwijd aanbieden waarop op waarden gebaseerde banken en andere financiële dienstverleners hun diensten aanbieden, samen met andere aanbieders van bijvoorbeeld duurzame energie, woningisolatie, duurzame landbouwproducten en lokale sociale ondernemingen die bij GABV-banken bankieren en aan de criteria van de GABV voldoen.

Verschillende overheidsinitiatieven richten zich op de financiële sector om de verandering naar duurzame financiering te versnellen. Als gevolg van deze veranderingen zijn de marketinginspanningen van veel reguliere financiële instellingen gericht op het uitdragen van duurzaamheid en de 'sustainable development goals' van de Verenigde Naties. Vaak gebeurt dit op een manier die lijkt op 'greenwashing' van bestaande activiteiten zonder dat de instellingen hun beleid en bedrijfsvoering echt anders invullen. De GABV kan in deze context haar leidende rol in waardengedreven bankieren meer dan ooit waarmaken.

Een ander thema is de manier waarop de GABV kan samenwerken met beleidsmakers en regelgevers in het stimuleren van duurzame financiering. Hierbij speelt mee dat de huidige regeldruk grotendeels is gericht op systeembanken om het wereldwijde finan-

ciële system in toom te houden. Voor de GABV is de vraag hoe de alliantie een leidende rol kan nemen in een radicale verschuiving van de huidige regelgeving naar een breder stelsel voor het bevorderen van duurzame financiering waarin zorg voor de omgeving en menselijke waardigheid centraal staan.

Omgaan met paradoxen

Bij het transformeren van allianties gaat het om het zoeken naar een balans tussen consolidatie en vernieuwing en tussen maatschappelijke impact en economische betekenis.

Consolideren en cocreëren

In waardengedreven allianties werken de leden in cocreatie samen aan hun missie. Ze willen een betere toekomst creëren en bijdragen aan een welvarende, rechtvaardige en duurzame samenleving. Bij het creëren van een aanlokkelijke toekomst richt de energie zich op het genereren van aansprekende ideeën wat een wenselijke toekomst zou kunnen zijn en het nemen van initiatieven om deze ideeën te realiseren (Duysters & De Man, 2003). De paradox betekent dat de alliantie zich voortdurend weet te vernieuwen in een creatieproces tussen de

leden. Aan de andere kant heeft een alliantie consolidatie nodig om kwaliteit te bieden aan haar leden en resultaten te behalen om te investeren in de toekomst (Gulatti, 1995).

De essentie is om een balans te vinden tussen een uitdagend en tegelijkertijd realistisch toekomstbeeld

Als de missie en visie van de alliantie niet overeenkomt met de huidige capaciteiten, ontstaat ongelof. Als de ambitie niet uitdagend genoeg is of gewoon meer van hetzelfde, ontstaat er desillusie. 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 Rond & Bouchikhi, 2004).

Gelet op de ontwikkelingen in de bankensector, maar ook gezien de geschiedenis en ontwikkeling van de GABV, is het waarschijnlijk dat de paradox van consolidatie en cocreatie op een evenwichtige manier wordt aangelopen. Een van de onderscheidende kenmerken van de GABV sinds de oprichting is de manier waarop de alliantie vasthoudt aan haar essentie en de leidende principes en haar leden ruimte biedt om te pionieren met een menselijke manier van bankieren. Cocreatie is altijd al een natuurlijke manier van samenwerken tussen de leden geweest, dus in de transformatiefase is de kans groot dat het verbeelden van een haalbare nieuwe toekomst in cocreatie vorm krijgt waarbij alle leden zijn betrokken.

Maatschappelijke en economische betekenis

In waardengedreven allianties staat maatschappelijke betekenis centraal in de missie die de leden bindt. Zonder maatschappelijke betekenis is de kans groot dat de alliantie

uiteenvalt. Uiteindelijk kan geen enkel samenwerkingsverband overleven als er geen economische betekenis is. Maatschappelijke en economische betekenis gaan hand in hand (Sakara e.a., 2012). De economische betekenis is relevant om te kunnen blijven investeren in de alliantie met het oog op maatschappelijke betekenis en toekomstige resultaten. Voor de betrokkenheid van de partners in waardengedreven allianties is de economische betekenis relevant en staat maatschappelijke betekenis centraal. Als de alliantie adequaat presteert en resultaten boekt, is er ook economische betekenis voor elk lid van de alliantie.

De GABV is een mooi voorbeeld hoe maatschappelijke en economische betekenis samengaan. Sinds 2012 publiceert de GABV jaarlijks een onderzoek waarin de resultaten van op waarden gebaseerde banken en bankcoöperaties worden vergeleken met de grootste banken ter wereld. In de jaarlijkse onderzoeken naar economische groei, winst, financiële stabiliteit, veerkracht, en bijdrage aan de reële economie, valt op dat de conclusies over de jaren hetzelfde zijn. Ondanks ernstige verstoringen van de financiële markten en de reële economie door bijvoorbeeld de financiële crisis en de COVID-19-pandemie blijven op waarden gebaseerde banken beter presteren dan de reguliere banken (Kocornik-Mina e.a., 2021). Dit positieve resultaat is geworteld in de principes voor waardengedreven bankieren. De GABV heeft overtuigend aangetoond dat het dienen van de reële economie leidt tot betere en stabielere financiële rendementen.

Reflectie en conclusie

In deze slotparagraaf reflecteren we eerst op de rol van de auteurs in het omgaan met de beschreven paradoxen. Daarna kijken we vooruit naar de toekomst en betekenis van waardengedreven allianties.

Spelen met paradoxen

Terugkijkend op de manier waarop we als uitvoerend directeur en adviseur zelf zijn omgegaan met de paradoxen in de levensloop van de GABV beseffen we dat we de paradoxen zelden als ongemak of dreiging hebben ervaren. Eerder zagen we de paradoxen als uitdaging en mogelijkheid tot vernieuwing. Daarbij beseften we dat bij andere spelers wel degelijk ongemak ontstond, bijvoorbeeld bij de oprichters toen hun rol ter discussie werd gesteld.

In het hanteren van paradoxen valt ons op dat we vooral hebben gekozen om te balanceren tussen de uitersten van de paradox en voor het combineren en overstijgen van de schijnbare tegenstelling. We hebben minder gekozen om de paradoxen te ontkennen, uit te houden of uiteen te rafelen. Het ontkennen of uithouden van een paradox past minder goed bij onze rolopvatting en misschien ook wel bij onze actiegerichtheid. Natuurlijk is het herkennen, begrijpen en uiteenrafelen van een paradox nodig om te kunnen balanceren en te combineren, maar het uiteenrafelen was toch vooral een activiteit van de uitvoerend directeur en het bestuur van de GABV. Daar werden de

paradoxen besproken en geduid en de spanningen onderzocht. Daarna was het aan de uitvoerend directeur om de paradox hanteerbaar en productief te maken. Vaak begon dit met het onderkennen van ongelijke posities tussen de leden en het includeren van alle perspectieven. Daarna ging het om het articuleren van de gedeelde missie en de leidende principes van de alliantie. Daarbij was het essentieel om spanningen te herwaarderen en ruimte te bieden aan tegenspraak om het ongemak te doorvoelen. Pas daarna was er ruimte om perspectieven te combineren en te sturen op leidende principes en gedeelde waarden. Overstijgende perspectieven ontstonden in een open dialoog en door lerend experimenteren (Boonstra, 2018).

Omgaan met verschil

Wereldwijde allianties hebben te maken met een grote diversiteit aan leden wat betreft hun lokale culturele waarden, gewoonten en regelgeving. Respect voor lokale culturen, open begrip en empathie, en het vermogen om verschillen te omarmen, zijn de sleutelwoorden. In waardengedreven wereldwijde allianties is het cruciaal om de lokale gebruiken en gewoonten van elk afzonderlijk lid te kennen en te erkennen. Internationale samenwerking en openstaan voor verschillende culturen brengen de culturele eigenaardigheden van de leden op natuurlijke wijze aan de oppervlakte. Professionele uitwisselingen in kennis en ervaring bevorderen geleidelijk een verandering in de cultuur van de alliantie als geheel.

Door op mondiaal niveau krachten te bundelen en lokaal te handelen, kunnen leden van de allianties uitdagingen aangaan die variëren van armoedebestrijding, klimaatverandering, schaarste aan water en grondstoffen, tot globalisering, internationale spanningen en demografische verschuivingen. Door samenspel kunnen ze helpen de wereld opnieuw vorm te geven en de manier te wijzigen waarop zaken worden gedaan. Het combineren van lokale omstandigheden en lokale netwerken met wereldwijde expertise kan bijdragen aan de transformationele kracht van de alliantie en aan mondiale veranderingen in een dynamische wereld. Het is daarbij de kunst om te kunnen omgaan met paradoxen en spanningen in de levensloop van allianties.

Betekenis van waardengedreven allianties

De afgelopen twintig tot dertig jaar hebben we een verbazingwekkende versnelling van veranderingen gezien in onze maatschappij. Deze veranderingen zijn niet altijd ten goede en soms zelfs een bedreiging voor de mens en het leven op onze planeet. In deze context zullen waardengedreven allianties in aantal en waarde toenemen. Met elkaar hebben we mogelijkheden om waardengedreven allianties te starten en te ontwikkelen waarbij we gezamenlijk kunnen werken aan huidige maatschappelijke en menselijke uitdagingen. Het creëren en ontwikkelen van duurzame allianties kan worden samengevat met de vraag: wat gaan we gezamenlijk doen om vorm te geven aan een waardevolle toekomst?

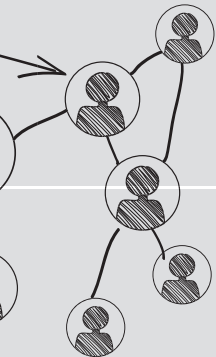
Het beantwoorden van die vraag gaat over het zoeken naar verbinding, identiteit en betekenis om bij te dragen aan de toekomst van een gemeenschap en de bredere

samenleving. De betekenis van waardengedreven allianties is niet alleen verbeterde innovatiekracht, een sterker imago of het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten die verschil maken in de wereld om ons heen. De belangrijkste waarde van deze allianties is hun collectieve capaciteit om bij te dragen aan de uitdagingen in onze maatschappij, door voorspoed en menselijke waardigheid boven economische ontwikkeling te plaatsen. ■

Literatuur

- Bamford, J.B., Comes-Casseres, B. & Robinson, M.S. (2003). *Mastering alliance strategy*. Jossey-Bass.
- Baron, D.P. & Besanko, D. (1999). Informal alliances. *Review of Economic Studies*, 66 (4), 743-768.
- Boonstra, J.J. & Eguigeren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst: naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. & Smid, G.A.C. (2010). Vertrouwen: een gelaagd fenomeen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (6), 3-16.
- Bruijn, H. de & Heuvelhof, E. ten (2007). *Management in networks: on multi-actor decision-making*. Taylor and Francis.
- Camps, T., Diederer, P., Hofstede, G.J. & Vos, B. (2004). *The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice*. Reed Business.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L. & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35 (3), 223-240.
- 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.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77-114.
- Derksen, K. (2015). Omgaan met paradoxen. In L. de Caluwé (Ed.), *Spannend veranderen: over spanningen bij veranderen en adviseren* (deel II, p. 58-63). Vakmedianet.
- Duysters, G.M. & Man, A.P. de (2003). Transitory alliances: an instrument for surviving turbulent industries? *R&D Management*, 33 (1), 49-58.
- Ferreira, J., Coelho, A. & Moutinho, L. (2020). Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing. *Management Decision*, 59 (3), 524-567.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 619-652.
- Hoebeker, L. (2004). Dilemmas and paradoxes in organizational change processes: a critical reflection. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp 149-175). Wiley.
- Hoffmann, W.H. & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances. *Long Range Planning*, 34 (3), 357-381.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2023). *Leren samenwerken: condities creëren voor kansrijke samenwerking*. Boom.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level success. *Strategic Management Journal*, 28 (10), 981-1000.

- Kocornik-Mina, A., Bastida-Viancanet R. & Eguiguren Huerta, M. (2021). Social impact of purpose driven banking: successful practices and a continuity framework. *Sustainability*, 13 (14), 7681-7711.
- Kourti, I. (2021). Managing the identity paradox in interorganizational collaborations. *European Management Review*, 18 (4), 445-459.
- Koza, M.P. & Lewin, A.Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9 (3), 255-264.
- Man, A.P. de (2013). *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Wiley.
- Man, A.P. de, Roijakkers, N. & Graauw, H. de (2010). Managing dynamics through robust alliance governance structures. *European Management Journal*, 28 (3), 171-181.
- Miron-Spektor, E., Gino, F. & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (2), 229-240.
- Rond, M. de & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15 (1), 56-69.
- Sakara, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö. & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65 (12), 1710-1720.
- 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.
- Steen, M. van der (2017). Anticipation tools in policy formulation.: Forecasting, foresight, and implications. In M. Howlett & I. Mukherjee (Eds.), *The international handbook of policy formulation* (pp. 182-197). Edward Elgar.
- Strašek, A., Pušavec, F. & Likar, B. (2020). Open innovation and business performance improvement in strategic business alliances. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25 (1), 133-144.
- Twist, M. van & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk maken van ongemak. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 152-175.



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, hoogleraar organisatieverandering bij de Rotterdam School of Management, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur. E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.



Prof. dr. M. Eguiguren is hoogleraar financiën en bedrijfskunde aan de UPF Barcelona School of Management en was directeur van de Global Alliance for Banking on Values.



Auteurs