

## 6. Hoe creëer je gelijkwaardigheid

Er zijn weinig begrippen waar meer over gefilosofeerd en geschreven is dan over gelijkheid en gelijkwaardigheid. Vaak worden deze begrippen door elkaar gebruikt. En toch is er een essentieel verschil. Gelijkheid betekent dat er geen verschillen zijn. Je kunt bijvoorbeeld gelijke rechten hebben. Zo zijn de Universele Rechten van de Mens in 1948 door de Verenigde Naties vastgesteld waarin staat welke rechten voor iedereen gelden. De Amerikaanse Onafhankelijkheidsverklaring uit 1776 was een manifest dat grote betekenis kreeg in de westerse rechtstaat door te definiëren welke rechten en plichten altijd golden voor burgers en regering. Ook in Nederland is rechtsgelijkheid een belangrijke pijler van de samenleving. Artikel 1 van de Nederlandse Grondwet luidt: *Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.*

Dit gelijkheidsbeginsel wordt echter in verschillende culturen zeer uiteenlopend gedefinieerd. In Amerika en het kapitalisme gaat het vooral om individuele rechten; in het communisme wordt het conformisme aan de groep centraal gesteld. In de huidige tijd met terrorisme wordt de discussie vooral gevoerd over de beperking van vrijheid om de samenleving te beschermen. We zijn gelijk voor de wet, maar je moet je wel aan de wet houden. Deze gelijkheid geldt voor alle individuele burgers. De overheid heeft als vertegenwoordiger van de wet rechten waar de individuele burger en de private organisatie zich naar moet schikken. De macht verschilt dus in de samenleving. Deze machtsverschillen van instanties spelen een grote rol in netwerken.

Gelijkwaardigheid gaat uit van de gelijkheid van waarde. De ene mens is niet meer waard dan de andere. Zo kun je ook stellen dat de ene organisatie niet meer waard is dan de andere. Dit zou betekenen dat een ministerie niet meer waard is dan een inspraakgroep of een bedrijf. Dat de macht van mensen en organisaties verschillen is voor iedereen vanzelfsprekend. We hebben verschillende rollen en daar is macht en verantwoordelijkheid aan toegedeeld. Een uitspraak van een rechter is bindend en die van de beklagde niet.

Wat betekent gelijkwaardigheid dan in het kader van netwerkregie? In essentie betekent dit dat de partners in het netwerk elkaar serieus nemen, zonder dat we streven naar gelijkheid. De partners hebben een maatschappelijke rol en positie die niet wordt aangetast. Maar geen enkel netwerk kan functioneren als de partners elkaar niet serieus nemen. Daarom is gelijkwaardigheid het eerste begrip in de cirkel van gezonde relaties.



Figuur 6.1 Kernbegrip Gelijkwaardigheid

Dit hoofdstuk behandelt in paragraaf 6.1 de manier waarop je kunt bereiken dat partners elkaar serieus nemen. In paragraaf 6.2 ga ik in op de betekenis van de publieke en private verantwoordelijkheid voor gelijkwaardigheid. Ten slotte sta ik in paragraaf 6.3 stil bij de machtsposities van mensen en de spelregels voor het netwerk.

---

## 1 6.1 Elkaar serieus nemen

Organisaties werken in een netwerk samen als er een gezamenlijke opgave is geformuleerd en als de partners elkaars rol erkennen om die opgave te realiseren. In de eerdere hoofdstukken is dit uitgewerkt. Dit betekent niet automatisch dat mensen elkaar serieus nemen. Pas als er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid neemt de druk toe om elkaar serieus te nemen. Maar waarom zou je luisteren naar een partner die steeds weer dezelfde boodschap herhaalt. Zo kan het gemakkelijk gebeuren dat je een organisatie wel serieus neemt, maar de vertegenwoordiger van die organisatie niet. Ook het omgekeerde kan gebeuren. Je partner is iemand die werkelijk wil samenwerken, maar zijn of haar organisatie werkt niet mee. Maar als je het gevoel hebt dat de vertegenwoordiger in de eigen organisatie geen deuk in een pakje boter slaat, is het lastig om de persoon serieus te nemen. Om een ander serieus te nemen gelden daarom de volgende voorwaarden:

- Je gesprekspartner moet de eigen organisatie effectief kunnen beïnvloeden
- Je gesprekspartner moet goed begrijpen wat er in de eigen organisatie speelt en daar open over zijn
- Je gesprekspartner moet bereid zijn te luisteren
- Je gesprekspartner moet zich willen committeren aan de gezamenlijke opgave
- Je gesprekspartner moet een zinvolle bijdrage leveren.

Om serieus genomen te worden gelden deze voorwaarden uiteraard ook voor jezelf. Dit zijn echter geen absolute voorwaarden. Er is altijd sprake van *in meer of mindere mate*. Het creëren van gelijkwaardigheid in het netwerk gaat daarom om het bevorderen van deze voorwaarden. Een gemakkelijke vuistregel om ingangen te vinden is om de belemmeringen voor deze voorwaarden te onderzoeken. Hierna ga ik kort in op deze belemmeringen en op de vraag hoe je de voorwaarden kunt verbeteren.

### **Waarom zou je partner de eigen organisatie moeilijk kunnen beïnvloeden?**

Er zijn drie redenen waarom de vertegenwoordiger de eigen organisatie moeilijk zou kunnen beïnvloeden. Ten eerste kan het zijn dat de vertegenwoordiger een onbelangrijke positie heeft in de organisatie. Daarmee wordt het netwerk feitelijk niet serieus genomen. De verbinding met de top van de organisatie is belangrijk. De regisseur kan de vertegenwoordiger bijvoorbeeld ondersteunen door het belang van de opgave voor de betreffende organisatie expliciet te maken in de externe communicatie. De vertegenwoordiger heeft er in principe altijd belang bij om in de eigen organisatie serieus genomen te worden. Daarvoor heeft hij of zij successen nodig. Een tweede reden waarom de vertegenwoordiger in de eigen organisatie niet serieus wordt genomen is dat de organisatie het belang van de opgave niet ziet. Dit gebeurt bijvoorbeeld in organisaties waar driftig wordt gereorganiseerd, of in organisaties waar externe samenwerking niet wordt gewaardeerd. De mensen in de organisatie voelen geen belang bij de samenwerking. De regisseur kan dit ondersteunen door de vertegenwoordiger intern bijeenkomsten te laten organiseren waarin andere vertegenwoordigers met voldoende autoriteit en status het belang van de samenwerking benadrukken. Toon het belang van de organisatie aan en organiseer de dialoog. De derde oorzaak waarom een vertegenwoordiger soms niet serieus wordt genomen is dat de vertegenwoordiger weinig affiniteit heeft met de eigen organisatie en dus meer uit persoonlijke interesse in het netwerk actief is. Dit is de lastigste oorzaak. Deze vertegenwoordiger lijkt zeer geëngageerd, maar is feitelijk geen

vertegenwoordiger. Soms kan de regisseur dit beïnvloeden door expliciet resultaatverantwoordelijkheid te agenderen. Maar soms is het nodig om de vertegenwoordiging zelf ter discussie te stellen, omdat de deelnemende organisatie met deze houding tekort wordt gedaan.

### **Begrijpt je gesprekspartner wat er in de eigen organisatie speelt en is hij of zij daar open over?**

Vaak zijn het de vernieuwers die deel willen nemen aan het netwerk. Soms zijn dit mensen die uitgesproken ideeën hebben over wat er moet veranderen in de eigen organisatie zonder dat zij zich verdiepen in de kerntaken, de vraagstukken en besloemingen van de organisatie. Zij houden bijvoorbeeld geen rekening met de eigen regels en de administratieve organisatie of planning & control-cyclus. Zij zijn bevroegen over de opgave en vergeten de zakelijke belangen, het machtsspel in de eigen organisatie of de andere prioriteiten van de organisatie. Soms begrijpt de vertegenwoordiger zeer goed wat er speelt, maar is hij of zij er niet open over. Zeker als de energie van de organisatie op andere vraagstukken is gericht, worden deze soms als niet-relevant voor het netwerk terzijde geschoven. Het resultaat is echter dat de gezamenlijke opgave daardoor ook geen prioriteit krijgt in de uitvoering. Het netwerk moet niet bestaan uit vertegenwoordigers die een leuk gesprek voeren, maar uit organisaties die werkzaamheden verrichten.

Als netwerkregisseur kun je deze verbinding versterken door studiebezoeken te organiseren en door de organisatie presentaties te laten verzorgen in het netwerk. Door interesse te tonen voor de deelnemende organisaties stimuleer je ook de focus van de vertegenwoordiger voor wat er gebeurt in de eigen organisatie en voorkom je dat er al dan niet bewust een vertekend beeld wordt geschetst.

### **Is je gesprekspartner bereid om te luisteren?**

In paragraaf 4.5 ben ik kort ingegaan op de theorie U, waarbij de centrale vraag speelt hoe je openheid kunt bevorderen. In de kern gaat het om het organiseren van een dialoog in plaats van een discussie. Het is gemakkelijker om te luisteren als je weet dat er ook naar jou wordt geluisterd. Je gesprekspartner kan er echter belang bij hebben om niet te luisteren. Als je belang onvoldoende gediend wordt in de gezamenlijke opgave, is er vanzelfsprekend een neiging om te manipuleren. Dit kan het organisatiebelang zijn, maar vaak gaat het om de persoonlijke belangen. Het kan zijn dat iemand last heeft van het ego en zich vooral wil laten horen.

Een goede manier om dit te voorkomen is om in wisselende kleinere groepen te werken. Zo kan je als netwerkregisseur vragen om een onderwerp in subgroepen vanuit de verschillende gezichtspunten van de partners uit te werken. Daarmee wordt iedereen gedwongen om zich te verdiepen in de perspectieven van andere organisaties. Dit kan worden versterkt door verschillende inquiry-methoden, waarbij de partners elkaar bevragen zonder over elkaars standpunten in gesprek te gaan. Als netwerkregisseur kun je dit bevorderen door het overleg niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig te agenderen.

### **Committeert je gesprekspartner zich aan de gezamenlijke opgave?**

Soms committeert een vertegenwoordiger zich aan de gezamenlijke opgave, maar heeft hij of zij vooral oog voor de eigen belangen en het eigen perspectief. Vooral uitvoeringsorganisaties hebben soms weinig geduld en willen vooral weten wat de opgave voor de eigen organisatie betekent. De vertegenwoordiger is niet tegen de gezamenlijke opgave, maar voelt zich vooral verantwoordelijk voor het eigen aandeel. Door deze houding bestaat er weinig aandacht voor veranderingen in de omgeving en de betekenis daarvan voor de opgave. Ze zijn geneigd zich te beroepen op gemaakte afspraken. Er is geen ruimte voor mensen die daardoor op welke

manier dan ook in de knel raken. De kern van dit probleem is dat het niet zozeer gaat om de samenwerking in het netwerk, maar om de organisatie van taken.

Dit fenomeen is in ieder netwerk een gegeven. Als het netwerk gericht is op samenwerken is het zelfs een positief signaal dat deelnemers gericht zijn op de externe betekenis van het werk. Toch is het cruciaal voor ieder netwerk om geregeld stil te staan bij de opgave. Door minimaal jaarlijks expliciet reflectie te organiseren, blijft de opgave actueel en levend. Voor sommige deelnemers is dit niet nodig. Zij zijn geneigd om de reflectie te minimaliseren tot de vraag of 'we nog lekker bezig zijn'. Daarmee wordt echter geen recht gedaan aan de ontwikkelingen buiten het netwerk en de maatschappelijke relevantie van de opgave. Het risico is altijd aanwezig dat het netwerk zich institutionaliseert en de status quo wil verdedigen.

### **Levert je gesprekspartner een zinvolle bijdrage?**

Mensen zijn verschillend en hebben daarom verschillende behoeften en verwachtingen van het netwerk. Voor iedereen is het belangrijk dat er een balans bestaat tussen halen en brengen. Partners die vooral gericht zijn op halen, worden gemakkelijk buiten gesloten in de vernieuwing van het netwerk. Sommige vertegenwoordigers zien overleg als een noodzakelijk kwaad, anderen zien het als een inspirerende bijeenkomst van gelijkgestemden. De vraag wanneer er balans bestaat tussen halen en brengen wordt daarom heel divers beantwoord. Samenwerking in een netwerk bestaat deels uit overleg, maar het bestaat ook uit gezamenlijke externe communicatie, samen projecten uitvoeren en elkaar informeren over resultaten, vraagstukken en voortgang.

De netwerkregisseur kan de balans bevorderen door helderheid te creëren over de organisatie van het samenwerkingsverband en steeds weer bilateraal de thermometer te steken in het samenwerkingsverband ten aanzien van verwachtingen en bijdragen. Een simpele en belangrijke vraag is om steeds te vragen naar wat de partners hebben bijgedragen aan de samenwerking in het netwerk en daarover in het netwerk te communiceren.