Colofon

Develop is het onafhankelijke kwartaaltijdschrift voor Nederland en Vlaanderen over human resource development. Het tijdschrift is onderdeel van het HRD-fonds, een fonds met vakuitgaven van Springer Uitgeverij dat mede tot stand komt in samenwerking met NVO2 (Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden), VOV (Vlaams Lerend Netwerk) en de FCE/Stichting Opleidingskunde.

Springer Uitgeverij
Postbus 246, 3990 GA Houten
Tel. +31 30 638 38 38
Fax +31 30 638 38 39
www.bsl.nl/klantenservice

Redactie
Tjip de Jong, Isabel Raemdonck, Suzanne Verdonschot, Luc Verheijen, Olga Koppenhagen (eindred.)

Redactieadviesraad
Herman Baert, Jan Bal, Hans Dekker, Lizet Hoekstra, Joep de Jong, Joseph Kessels, Marcel van der Klink, Jeroen Onstenk, Rob Poell, Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke, Robert-Jan Simons

Redactieadres
Overburgkade 10, 2275 XT Voorburg
E-mail: t.en.t@ziggo.nl

Uitgever
John Thämer

Ontwerp en vormgeving Pino Design, Arnhem

Advertenties
Marcel Nibbeling, Tel. +31 30 638 38 38
E-mail: marcel.nibbeling@bsl.nl
Materiaal: media.marketing@bsl.nl

Abonnementen
Develop verschijnt eenmaal per kwartaal. De abonnementsprijs bedraagt € 199,00. Leden van de beroepsverenigingen NVP, NVO2, VOV en FCE kunnen op vertoon van hun lidmaatschapsnummer een gereduceerd tarief krijgen van € 159,20. Studenten kunnen op vertoon van een geldig inschrijfbewijs aan een universiteit of hogeschool gebruikmaken van een gereduceerd tarief van € 99,50 per jaar. Losse nummers € 55. Alle prijzen zijn inclusief verzendkosten, exclusief btw.
Abonnementen kunnen elk moment ingaan, maar slechts worden beëindigd indien uiterlijk 2 maanden voor het einde van de abonnementsperiode schriftelijk is opgezegd. Zonder of bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch verlengd met een periode van een jaar.
Inlichtingen: + 31 10 265 19 99

© Springer Uitgeverij
ISSN 1574 - 8138

Nederlands uitgeversverbond
Groep uitgevers voor vak en wetenschap

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever en de oorspronkelijke auteur. Hoewel aan deze uitgave de uiterste zorg wordt besteed, stellen uitgever en redactie zich niet aansprakelijk voor eventuele fouten in of als gevolg van de gepubliceerde teksten.

Inhoud

2 **Proloog**
Sociaal kapitaal
Tjip de Jong en Frank Cornelissen

4 **Verbinden en verbeteren:**
Opbrengsten van sociaal kapitaal in het onderwijs
Nienke M. Moolenaar

4 In gesprek met Alan Daly
Onderwijsvernieuwing: de schitterende en duistere kant van sociaal kapitaal
Door Frank Cornelissen

10 **Cocreatie van onderwijs:**
investeer met én in sociaal kapitaal
Corry Ehlen

21 **Wantrouwen in organisaties**
Carlos Estarippa

27 In gesprek met Tycho van Roo
Organizational ambidexterity:
de paradox tussen verbeteren en vernieuwen
Door Tjip de Jong

28 **Werken aan ontwikkeling in een zorginstelling**
Welke bril zet jij op?
Tjip de Jong, Jetske Noordover en Mark van Peufflik

35 **De Haves en de Have not's**
Twee zijden van dezelfde netwerkmedaille
Miriam Notten

42 In gesprek met Barry Nyhan
De Lerende Regio: relatie tussen sociaal kapitaal en innovatief leren in de regio
Door Frank Cornelissen

45 **Relationele praktijken 'dragen' kennisontwikkeling**
René Bouwen

48 **Werkmethoden voor expansief leren**
Gerhard Smid

57 **Meer lezen over...**
Sociaal kapitaal

60 **Epiloog**
De waarde van sociaal kapitaal
Tjip de Jong en Frank Cornelissen

Sociaal kapitaal

Tjip de Jong & Frank Cornelissen

Leren in een continu veranderende omgeving is een proces van continue sociale interactie. Dat leren ook een individueel proces is, is wellicht wetenschappelijk te verdedigen, echter, de praktijk is anders. Het merendeel van kritische beroepssituaties bij professionals heeft praktisch altijd te maken met vormen van samenwerking en betekenisvolle interactie. Krachtige interactie wordt voor een groot gedeelte bepaald door de mate van vertrouwen, het ervaren van gedeelde waarden, opvattingen en normen. Deze kwaliteitsaspecten van interactie worden zichtbaar in relaties.
Dit themanummer onderzoekt dat relaties tussen mensen een waarde vertegenwoordigen. We proberen aannemelijk te maken dat die relaties waarden vertegenwoordigen en we onderzoeken welke waarde dat is met als doel handvatten te ontwikkelen om in de praktijk met sociaal kapitaal aan de slag te gaan. Denk bijvoorbeeld aan je professionele netwerk om te werken aan vakontwikkeling. Maar ook relaties op de werkplek bepalen voor een groot gedeelte prestaties en innovaties. Dit themanummer gaat over deze waarde, die we omschrijven als sociaal kapitaal.

Relaties bepalen leerprocessen

Het startpunt van dit nummer van *Develop* is dat relaties tussen mensen in grote mate leerprocessen bepalen die leiden tot innovatie. Leren met de intentie om te innoveren vraagt om samenwerking. Samenwerking is een fundamenteel sociale activiteit: als mensen aan het werk zijn, bepalen relaties met anderen grotendeels hun dagelijkse beleving. De thematiek van sociaal kapitaal lijkt hierin relevante aanknopingspunten te bieden. Inzicht in op welke wijze sociaal kapitaal leerprocessen beïnvloedt die leiden tot innovatie is een belangrijke uitdaging in het vakgebied van HRD. Het doel van dit themanummer is dan ook om een raamwerk te ontwikkelen dat inzicht geeft in hoe eigenschappen van sociaal kapitaal leerprocessen beïnvloeden. Tweede doelstelling is om de HRD-praktijk praktische handvatten aan te reiken om innovatief leren te stimuleren.

Situationeel leren

Dit themanummer vertrekt vanuit het perspectief van situationeel leren (Lave & Wenger, 1991). Situationeel leren beargumenteert dat individuen verschillende leerprocessen ervaren op basis van hun sociale relaties en de context waarin dit plaatsvindt. Binnen deze zienswijze wordt kennis opgebouwd in praktijken van samenwerken, hetzij geformaliseerd, hetzij losser in informele contacten. Deze sociale leerplekken in groepen, organisaties of gemeenschappen maken leren mogelijk en zijn tegelijkertijd de plek waar men wederkerigheid en vertrouwen kan ervaren, dat vervolgens individueel gedrag en attitude vormgeeft (Field, 2005).

Tjip de Jong is verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company, en redacteur van Develop. Hij deed promotieonderzoek naar de relatie tussen sociaal kapitaal en kennisproductiviteit en verdedigt dit op 16 april 2010 aan de Universiteit Twente.
Frank Cornelissen is oprichter en adviseur van het bureau Inter-Actie, advies in leren en ontwikkelen. Hij promoveert aan de Eindhoven School of Education (TU/e & Fontys OSO).

Sociale relaties vertegenwoordigen daarom een waarde omdat zij leren mogelijk maken, samenwerkingsverbanden creëren en vanuit deze samenwerkingsrelaties innovatie tot stand brengen. Deze waarde kan worden omschreven als sociaal kapitaal.

In dit nummer

In de afgelopen jaren groeide in een diversiteit aan wetenschapsdisciplines het besef dat dit sociaal kapitaal een belangrijke rol speelt in processen van leren en innoveren (bijv.: Dika & Singh, 2002; Borgatti & Foster, 2003). De opvattingen en inzichten die in elk van deze contexten naar voren werden gebracht, lieten belangrijke overeenkomsten en verschillen zien. In dit nummer is ervoor gekozen om de kennis en ervaring uit deze verschillende contexten samen te brengen om zo een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de relatie tussen sociaal kapitaal en leren. De bijdragen zijn onderverdeeld in drie contexten, namelijk: onderwijs, bedrijfsleven en maatschappij. Binnen deze contexten zijn (inter)nationale experts en vernieuwers bereid gevonden om hun deskundigheid en innovatieve ideeën te delen. De vraag waar in dit themanummer een antwoord op wordt gezocht, is: 'Op welke manier draagt sociaal kapitaal bij aan het leren en innoveren van mensen in de praktijk van hun organisatie of gemeenschap?'

Onderwijs

Nienke Moolenaar trapt af met de stelling dat sociaal kapitaal een vorm van vermogen is die belangrijke deuren kan openen in het onderwijs. Denk hierbij aan het sociaal kapitaal van leerlingen en hun ouders. Maar ook het sociaal kapitaal van docenten kan bijdragen aan het leren van leerlingen, zoals recent onderzoek aantoont. Vervolgens gaan we in gesprek met Alan Daly, assistent-professor aan de University of California San Diego. Hij verricht baanbrekend onderzoek naar sociaal kapitaal in relatie tot onderwijsvernieuwing. Daly beschouwt sociaal kapitaal als een essentiële factor in veranderingsprocessen en belicht in zijn werk zowel de schitterende als de duistere kant ervan. Corry Ehlen ten slotte belicht een innovatieproces binnen de Hogeschool Zuyd, waarin het opbouwen van sociaal kapitaal een cruciale rol heeft gespeeld in het welslagen van dit proces.

Bedrijfsleven

Carlos Estarippa beschrijft het fenomeen wantrouwen in organisaties en wat het kan opleveren voor organisaties om het niveau van wantrouwen te verminderen en te gaan werken op basis van vertrouwen en veiligheid. Vervolgens praten we met Tycho van Roo over de bedrijfskundige stroming *organizational ambidexterity*: de paradox tussen enerzijds focus op verbeteren en anderzijds op vernieuwen binnen organisaties.
Tjip de Jong, Jetske Noordover en Mark van Peufflik duiken de praktijk in: zij presenteren de bevindingen van een casus bij een zorginstelling waar praktijkonderzoek een manier is geweest om organisatieontwikkeling vorm te geven.

Maatschappij

Miriam Notten belicht de maatschappelijke kant van sociaal kapitaal. Niet iedereen heeft op dezelfde manier toegang tot sociaal kapitaal. Ook wordt er nog niet gestuurd op de waardetoename en het inzetten van beschikbaar sociaal kapitaal. Niet door individuen, niet door organisaties en al helemaal niet onze maatschappij als geheel. Met de Ierse Barry Nyhan (CEDEFOP) trekken we het onderwerp nog breder: hij heeft in Europa en Amerika onderzoek gedaan naar de Lerende Regio, waarin interdisciplinair wordt samengewerkt. De Vlaamse professor René Bouwen vervolgens beschouwt kenniscreatie als kennisborging, kennisoverdracht en kennistoepassing, die zich voltrekken in de relaties tussen actoren die zich met elkaar engageren in een kennisgemeenschap.
Gerhard Smit ten slotte belicht een aantal methoden die leren en de vorming van sociaal kapitaal bevorderen, én bijdragen aan innovatie. Hij doet dat aan de hand van een casus in een sterk *staff driven* ziekenhuis.

Redacteur Tjip de Jong en gastredacteur Frank Cornelissen doen in de Epiloog een poging om – aan de hand van de bijdragen in dit nummer - een antwoord te formuleren op de aan het begin van deze epiloog geformuleerde vraagstelling: 'Op welke manier draagt sociaal kapitaal bij aan het leren en innoveren van mensen in de praktijk van hun organisatie of gemeenschap?' Waarmee de cirkel rond is.

Bronnen

Borgatti, S.P., & Foster, P.C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management, 29* (6), 991-1013.

Dika, S.L., & Singh, K. (2002). Applications of social capital in educational literature: A critical synthesis. *Review of Educational Research*, 72, 31-60.

Verbinden en verbeteren: Opbrengsten van sociaal kapitaal in het onderwijs

Nienke M. Moolenaar

‘Het gaat niet om wie je bent, maar wie je kent’. Dit gezegde treft de kern van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal gaat uit van de mogelijkheden die sociale relaties bieden. Wie kent het niet? Die vriend die je wel kan helpen met je belastingaangifte, die collega die je even snel uit de brand helpt… Sociaal kapitaal is een vorm van vermogen dat belangrijke deuren kan openen in het onderwijs. Denk hierbij aan het sociaal kapitaal van leerlingen en hun ouders. Maar ook het sociaal kapitaal van docenten kan bijdragen aan het leren van leerlingen, zoals recent onderzoek aantoont.

Sociaal kapitaal werd populair als onderzoeksterrein binnen het onderwijs toen Coleman (1988) aantoonde dat een gebrek aan sociaal kapitaal van leerlingen samenhing met vroegtijdig schoolverlaten. Colemans idee was dat de sociale omgeving waarin een kind opgroeit een grote rol speelt bij de kansen die het kind krijgt. Kinderen die opgroeien in een rijke sociale omgeving zullen meer kansen krijgen dan kinderen die opgroeien in een sociaal arme omgeving, omdat zij niet voldoende ‘bronnen’ in hun omgeving hebben die hen helpen in hun schoolloopbaan. Onder die bronnen rekende Coleman de hoeveelheid steun die leerlingen van hun ouders kregen, gebaseerd op bijvoorbeeld de opleidingsverwachtingen van ouders en de betrokkenheid van beide ouders bij de opvoeding. Dit zou zich bijvoorbeeld uiten in ondersteuning bij het maken van huiswerk en het beschikken over toegang tot een bibliotheek. Veelvuldig vervolgonderzoek toonde inderdaad aan dat sociaal kapitaal van leerlingen invloed had op leerprestaties, slagingskans, onderwijsloopbaan, en psychosociale factoren die onderwijs beïnvloeden, zoals leerlingbetrokkenheid en motivatie (Dika & Singh, 2002). Alom werd al snel erkend dat sociaal kapitaal bijdraagt aan het vermogen om te leren.

Nienke Moolenaar is als post-doc verbonden aan de Universiteit Twente. Zij promoveert op 1 juni 2010 aan de Universiteit van Amsterdam op haar proefschrift over de opbrengsten van sociaal kapitaal in het basisonderwijs.

In een later stadium werd onderkend dat het sociaal kapitaal van mensen buiten de directe familie van de leerling ook een rol kon spelen bij de leerprestaties van de leerling. Onderzoek naar sociaal kapitaal breidde zich uit naar de invloed van klasgenootjes en buitenschoolse activiteiten. De meest recente ontwikkeling, die de hoofdmoot zal vormen van dit artikel, is de interesse van de wetenschap, beleid en onderwijspraktijk in de opbrengsten van sociaal kapitaal van schoolteams voor het leren van leerkrachten en leerlingen.

Vermogen om te innoveren

De aandacht voor sociaal kapitaal hangt samen met de opkomst van geavanceerde technieken om sociale netwerken te analyseren en in kaart te brengen. Sociale netwerken zijn groepen van mensen die door relaties aan elkaar verbonden zijn. Dit kunnen positieve relaties zijn, zoals sociale steun en advies, maar ook negatieve relaties, zoals pesten. Op dit moment is er in onderwijsonderzoek veel aandacht voor de sociale relaties tussen leerkrachten, en hoe deze sociale relaties kunnen helpen bij schoolverbetering en de leerprestaties van leerlingen. De grondgedachte is dat sociale relaties tussen leerkrachten mogelijkheden bieden tot informeel (werkplek)leren en optimale kennisdeling en kennisontwikkeling binnen organisaties, wat op zijn beurt weer de leerprestaties van leerlingen verbetert. Bekende Amerikaanse begrippen daarbij zijn communities of learners, professional learning communities, communities of practice en learning organizations.
Deze samenwerkingsverbanden worden gezien als *het* antwoord op de continue druk op schoolverbetering en innovatie door de overheid. Daarom worden er momenteel veel schoolverbeteringstrajecten uitgevoerd die gebaseerd zijn op begrippen zoals professionele leergemeenschappen (zie bijvoorbeeld Verbiest, 2007; Van Lankveld & Volman, 2009; Blok & Van Eck, 2009). Onderzoek naar sociaal kapitaal onder leerkrachten laat zien dat het succes van die verbeteringstrajecten deels bepaald wordt door de sociale netwerken in het team (Coburn & Russell, 2008). Een verbetertraject heeft veel meer kans van slagen wanneer de implementatie ervan door het hele team gezamenlijk gedragen wordt, wanneer teamleden de verandering zich eigen maken door er formeel en informeel veel over te communiceren, kortom; wanneer het sociale netwerk van leerkrachten de verandering ondersteunt.

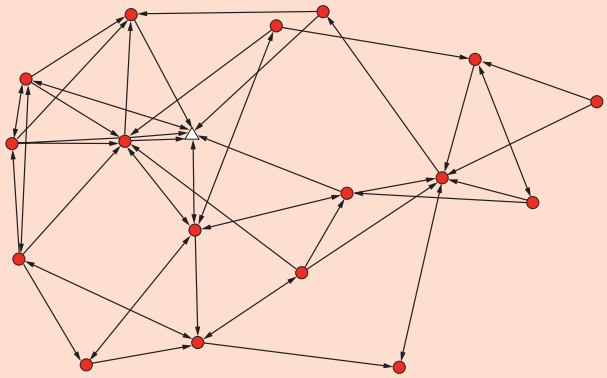
Sociaal kapitaal onder leerkrachten is erg belangrijk voor verschillende schoolorganisatiekenmerken, die weer worden verondersteld invloed te hebben op het leren van leerlingen. Zo wordt een hecht team met veel onderlinge relaties tussen de leerkrachten gekenmerkt door een sterker innovatief klimaat in scholen en meer betrokkenheid bij gezamenlijke besluitvorming. Een sterk sociaal netwerk draagt bij aan de kracht van een schoolteam omdat in een sterk netwerk leerkrachten meer dingen met elkaar delen, zoals informatie, kennis, expertise en sociale steun. Deze kennisdeling heeft weer positieve gevolgen voor de professionele ontwikkeling en informeel leren van leerkrachten, en daarmee de kwaliteit van instructie, zo luidt de redenering. Teams met sterkere onderlinge banden hebben dan ook meer vertrouwen in hun eigen capaciteiten en dit beïnvloedt weer de leerprestaties van leerlingen. Een hecht team zorgt tevens voor een stabiele basis van onderling vertrouwen. Dit vertrouwen is een essentiele voorwaarde voor een veilige werkomgeving waarin fouten getolereerd, individuele opvattingen gerespecteerd, en experimenteren met nieuwe onderwijsvormen gestimuleerd worden. Sterk sociaal kapitaal in schoolteams kan dus bijdragen aan continue schoolontwikkeling en professionalisering van leerkrachten, en daarmee aan het vermogen om te innoveren.

Een verbetertraject heeft veel meer kans van slagen wanneer de implementatie ervan door het hele team gezamenlijk gedragen wordt.

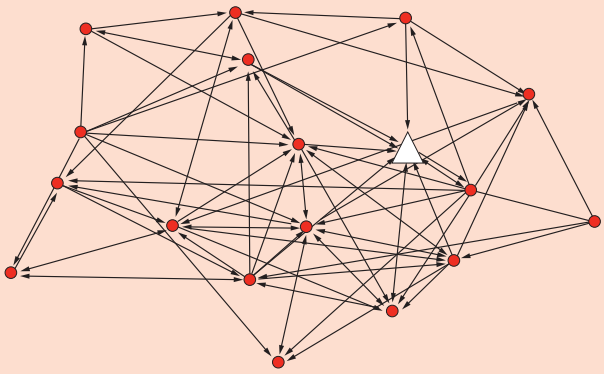
Vermogen om te leiden

Leiderschap is natuurlijk onlosmakelijk verbonden met sociale netwerken en de relaties tussen mensen. Door deze verbindingen kunnen leiders invloed uitoefenen op het (school)team, en de relaties tussen teamleden kunnen worden beïnvloed door het leiderschapsgedrag van een schoolleider. Recent voerden we onderzoek uit naar de invloed van leiderschapsgedrag en een innovatief klimaat in scholen. Wat blijkt? De netwerkpositie van een schoolleider hangt samen met zijn gedrag, en beide zijn van belang bij het stimuleren van het innovatief klimaat in de school (Moolenaar, 2010). Hoe meer de schoolleider wordt benaderd voor advies, en hoe sneller de schoolleider alle teamleden kan bereiken via het adviesnetwerk, hoe meer de school gekenmerkt wordt door een innovatief klimaat. Dit is wellicht te verklaren vanuit het idee dat

Kader 1: De netwerkpositie van de schoolleider



School 19



School 39

In de bovenstaande plaatjes ziet u de sociale adviesnetwerken van twee basisscholen waar onderzoek is gedaan naar de netwerkpositie van de schoolleider. De stippen zijn de schoolteamleden, de lijnen zijn de relaties, en de pijlen tonen de richting van de relaties (wie vraagt aan wie om advies?). De schoolleider is weergegeven als een driehoek.

School 19 (zie linkerplaatje) wordt gekenmerkt door een zwak innovatief klimaat. Leerkrachten zijn niet allemaal betrokken bij het invoeren van nieuwe lesmethoden en geven aan dat ze niet echt openstaan voor nieuwe dingen. Het is duidelijk dat de schoolleider een vergelijkbare positie inneemt als zijn teamleden; hij is niet meer of minder centraal en hij wordt niet veel vaker dan andere teamleden benaderd voor advies.

In tegenstelling daarmee wordt de schoolleider van school 39 (zie rechterplaatje) juist heel veel benaderd voor advies. Deze school wordt gekenmerkt door een sterk innovatief klimaat. Leerkrachten willen graag nieuwe dingen aanpakken en zijn bereid om risico's te nemen om de kwaliteit van de school te verbeteren.

In de plaatjes zie je ook de eerdere bevinding dat de adviesnetwerken in innovatieve scholen meer hecht zijn dan in scholen met een minder gunstig innovatief klimaat. Door deze hechtheid kan informatie van de schoolleider ook sneller alle teamleden bereiken, ook teamleden met wie de schoolleider geen directe adviesrelatie heeft. De schoolleiders van school 19 en school 39 nemen wezenlijk andere netwerkposities in, en dat heeft dan ook gevolgen voor de schoolorganisatie.

schoolleiders die meer in contact staan met de teamleden, daardoor een veilige sfeer creëren waarin leerkrachten durven te experimenteren en fouten durven te maken. Ook kunnen schoolleiders die een centrale positie innemen, sneller belangrijke kennis en informatie door het netwerk verspreiden dan schoolleiders die een minder centrale rol in het schoolteam spelen. Sociaal kapitaal is dus een belangrijke bron van vermogen om te leiden. Een voorbeeld van sociaal kapitaal en leiderschap wordt weergegeven in kader 1.

Kosten van het vermogen

Sociaal kapitaal levert winst op, omdat mensen van sociale 'bronnen' gebruik kunnen maken om hun doelen te bereiken. Tegelijk kunnen sterke verbindingen tussen mensen juist ook voor problemen zorgen. Twee voorbeelden hiervan zijn leiderschap gebaseerd op het 'verdeel en heers'-principe en het ontstaan van sterke subculturen.

'Verdeel en heers' als ineffectieve strategie

Een (school)leider kan de verbintenissen tussen docenten niet alleen bevorderen; hij kan ze ook schaden. Een schoolleider kan bijvoorbeeld een strategische positie innemen waarin hij een sterke invloed heeft op de kennisdeling in het team. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de schoolleider het 'doorgeefluik' is tussen twee groepen docenten die nauwelijks contact hebben. Deze positie lijkt voordelig; de (school)leider is van alles als eerste op de hoogte en hij kan invloed uitoefenen op alles wat er gebeurt. Het is dus ook letterlijk een 'verdeel en heers'-strategie. Op deze positie kan een schoolleider de informatie, die van groep naar groep gaat, 'kleuren': net als

in het telefoonspel, waarbij informatie steeds aan een ander wordt doorverteld en uiteindelijk onbedoeld wordt vervormd. Zo'n strategische positie is vaak goedbedoeld, bijvoorbeeld om teamleden te ontlasten door een deel van de communicatie over te nemen. Toch heeft dit vaak slechte gevolgen voor de kennisdeling in het team. De implementatie van nieuwe lesprogramma's komt moeilijker van de grond, gezamenlijke besluitvoering stagneert en teamleden voelen zich al snel minder betrokken. Bovendien, het managen van al die informatie en docenten die onderling geen kennis delen kan voor een schoolleider ook erg belastend zijn. Daarom zijn (school)leiders gewaarschuwd: 'verdeel en heers' lijkt op de korte termijn een effectieve strategie, maar op de lange termijn is het vaak een onverstandige vorm van het beheren van sociaal kapitaal.

Sterke subculturen beperken kennisdeling

Wanneer zich een sterke subcultuur (een 'clique' in netwerktermen) vormt binnen een schoolteam, kan deze clique zich afzonderen van de rest van het team. De kennisuitwisseling binnen de clique is dan sterk, maar de clique raakt steeds meer geïsoleerd omdat kennisuitwisseling met de rest van het team drastisch afneemt. Dit leidt bijvoorbeeld tot groepsdenken, het fenomeen dat binnen een groep de heersende meningen en kennis zeer overeenkomen omdat groepsleden door wederzijdse beïnvloeding steeds meer hetzelfde gaan denken. Ook leidt cliquevorming tot polarisering: het zogenoemde in-group out-group verschijnsel. Dit houdt in dat teamleden al gauw gekarakteriseerd worden in termen van deelname aan de clique: je hoort erbij, of niet. Er is dan nauwelijks meer sprake van één team, en de kennisuitwisseling tussen docenten van verschillende cliques is dan niet meer optimaal. Dit heeft natuurlijk effect op het implementeren van nieuwe lessen en schoolverbetering.

Vermogensrendement van sociaal kapitaal: de onderwijspraktijk

Een belangrijke vraag is: hoe kunnen scholen sociaal kapitaal nu zo goed mogelijk benutten? Oftewel, hoe kunnen we het vermogensrendement van sociaal kapitaal in de dagelijkse schoolpraktijk optimaliseren? Voor schoolteams is het belangrijk om te beseffen dat een gezonde vorm van verbinding tussen docenten leidt tot gedeelde kennis en innovatief vermogen. Meer aandacht voor verbinding biedt perspectieven voor schoolverbetering en indirect het verbeteren van leerprestaties. Hoewel al veel schoolverbeteringstrajecten hierop gericht zijn, zouden beleid en praktijk hierop beter kunnen worden afgestemd. Elk traject zou op een strategische manier het sociaal kapitaal van een schoolteam kunnen aanspreken. Zo'n verbeteringstraject wordt altijd gebouwd op bestaande relaties en netwerken, die het succes van een dergelijk project kunnen maken of breken.

Ook zouden docenten meer gebruik kunnen maken van, en rekening houden met, het sociaal kapitaal van leerlingen dat hun kansen en mogelijkheden (mede) bepaalt. Dit betekent het stimuleren van ouderbetrokkenheid, niet alleen bij het onderwijs aan het kind maar aan de school als geheel. De school kan hierin een 'verbindende' rol spelen, door ouders op hun beurt weer in contact met elkaar te brengen. Daarnaast moeten (school)organisaties gaan inzien dat ook zij beschikken over sociaal kapitaal, waar gebruik van gemaakt kan worden. In de Verenigde Staten is dit al veel gebruikelijker: scholen zijn daar veel meer 'ingebed' in een community van ouders, lokale bedrijven, zorginstellingen, leerbegeleidingsdiensten, kinderopvangcentra, buitenschoolse opvang, wetenschappelijke onderzoekscentra, onderwijskundig adviesbureaus en lokale overheden. Deze verbindingen bieden de school ook een vorm van sociaal kapitaal en daarmee mogelijkheden om het beste onderwijs te bieden.

Teamleden worden al gauw gekarakteriseerd in termen van deelname aan de clique: je hoort erbij, of je hoort er niet bij.

Verse sneeuw

Wat zijn de onbewandelde paden vol 'verse sneeuw', die wachten om betreden te worden? Welke vragen moeten nog worden beantwoord? We weten bijvoorbeeld nog niet precies *hoe* het sociaal kapitaal van leerlingen en schoolteams het leren van leerlingen beïnvloedt. Wanneer we de verbindingen tussen docenten stimuleren, leidt dit dan ook tot verbeterde lesinstructie? Ook wordt er nog weinig ingezet op het 'leren vergaren' van sociaal kapitaal. Hoe leren we mensen om hun sociaal netwerk optimaal in te zetten voor individuele en gezamenlijke doelen? Zijn mensen zich wel bewust van hun sociale netwerk en het kapitaal dat hierin aanwezig is? Nemen mensen hun netwerk wel op de juiste manier waar, of

veronderstellen ze bepaalde relaties tussen mensen, die er in werkelijkheid niet zijn? En welke factoren stimuleren de creatie van sociaal kapitaal? Dit zijn allemaal vragen voor vervolgonderzoek dat meer inzicht moet geven in de functie en werking van sociaal kapitaal in de (onderwijs) praktijk.

Sociaal kapitalisme?

De belangrijkste vragen waarop de wetenschap antwoord zal moeten vinden, hebben dus te maken met het kapitaliseren van relaties; je zou het 'sociaal kapitalisme' kunnen noemen. Kan er echter actief en doelmatig 'winst' gehaald worden uit sociale relaties? Bestaat er zoiets als een 'vrije markt' wanneer het gaat om sociaal kapitaal? Is sociaal kapitaal voor iedereen vrij bereikbaar en bruikbaar? Sociaalkapitaaltheoretici beweren van niet; je omgeving is grotendeels bepalend voor de sociale netwerken waartoe je toegang kunt krijgen, en jouw positie in je sociale netwerk bepaalt weer welke bronnen je kunt halen uit je netwerk. Omdat je omgeving en je sociale netwerk maar deels door jou manipuleerbaar zijn (je hebt immers nauwelijks invloed op al de relaties van je vrienden, laat staan van hun vrienden), is ook je sociaal kapitaal tot op zekere hoogte gedefinieerd en bij voorbaat begrensd. In hoeverre is er dan plaats voor sociaal kapitalisme? Dat is een vraag waarop toekomstig onderzoek zich kan stukbijten.

Radicale omwenteling: 'netwerkdenken'

Denken in termen van verbindingen tussen mensen en organisaties is niet nieuw. Wel wordt het nog erg weinig toegepast, zowel in de praktijk als in onderzoek. Nog te vaak gaan we alleen uit van het vermogen van een individu, in plaats van dit individueel vermogen te koppelen aan het belang van sociale relaties. Ook onderzoek naar sociaal kapitaal is aan deze neiging onderhevig: vele onderzoeken concentreren zich volledig op het sociaal kapitaal van individuen, groepen, instituties, of zelfs landen.

Wetenschap en praktijk zijn gebaat bij een relationele benadering van innovatie en leren, in plaats van de tot op heden individualistisch gestoelde onderzoekstraditie. Deze manier van 'netwerkdenken' zal een enorme omwenteling vergen in onze blik op het menselijk gedrag en leren, niet alleen op onderzoeksgebied, maar ook op het gebied van beleid, bestuur, en praktijk. Het denken in termen van individu en groep is sterk verankerd in de hedendaagse wetenschap en heeft vele waardevolle inzichten opgeleverd. Echter, het begin van een radicale omwenteling is in gang gezet door de explosief groeiende interesse in sociaal kapitaal en de functie van sociale netwerken.

Onderzoek zal steeds meer een relationeel perspectief innemen. Dat betekent dat individueel gedrag (en leren) vaker zal worden gezien als de complexe uitkomst van een samenspel van individuele kenmerken, omgevingsfactoren, én sociale relaties. In relationeel perspectief is leren tevens afhankelijk van een proces van continue sociale beïnvloeding en sociale selectie: kennis ontstaat wellicht zelfs meer 'tussen' dan 'in' mensen (Paavola, Lipponen & Hakkarainen, 2004). Dit staat in contrast met het meer traditionele beeld van een individu dat iets 'plotseling snapt'. Een relationeel perspectief voegt als het

Een relationeel perspectief ('netwerkdenken')

Stemgedrag

Stel dat we willen verklaren waarom iemand op partij X stemt. De huidige wetenschappelijke traditie kijkt dan al snel naar allerlei individuele kenmerken, zoals sociaaleconomische status en opvattingen, om dit stemgedrag te verklaren. Ook kunnen omgevingsfactoren worden betrokken bij de evaluatie van stemgedrag, zoals lokale veiligheid en informatievoorziening of media-aandacht. Waar echter nauwelijks aandacht voor is, is hoe de sociale relaties van kiezers hun stemgedrag beïnvloeden. Misschien stemt iemand wel sneller op partij X wanneer hij/zij een goede vriend heeft die lid is van partij X. Of misschien stemt iemand juist niet op partij X omdat hij/zij ingebed is in een netwerk waarin het 'not done' is om op partij X te stemmen.

Leerprestaties

Het voorgaande voorbeeld kan doorgetrokken worden naar de klas. We weten dat de leerprestaties van leerlingen deels te verklaren zijn uit hun sociaaleconomische status (individueel kenmerk).

Onderzoek toont ook aan dat leerprestaties deels worden beïnvloed door de sociaaleconomische en etnische samenstelling van de klas (omgevingsfactor). De relationele vraag die minstens zo interessant is, is: worden gedrag en leren van kinderen nu direct beïnvloed door hun sociale interactie met de andere leerlingen in hun klas (zoals onderzoek soms suggereert), of heeft de sociaaleconomische klassituatie invloed op de kwaliteit van instructie, en daarmee leerprestaties?

ware een 'derde dimensie' toe aan de dimensies individu en groep, waarin tot op heden werd gedacht. De uitdaging ligt er nu in om dit relationele perspectief te begrijpen, te duiden en te gebruiken; kortom, om driedimensioneel te leren denken.

Vermogen om te verbinden en verbeteren

Uit onderzoek blijkt dat sociale relaties in school een belangrijke rol spelen bij het leren van leerlingen en leerkrachten. Het vermogen van leerkrachten om zich te verbinden in een hecht en enthousiast team levert mogelijkheden tot schoolverbetering en continue schoolontwikkeling. In de huidige tijd van overheidsdruk op scholen en veranderende leerlingpopulaties zullen scholen veel profijt kunnen hebben van dit sociaal kapitaal. Hierbij gaat het om de verbindingen en kennisdeling binnen het schoolteam, maar zeker ook om de verbindingen die de school onderhoudt met leerlingen, ouders, en de grotere gemeenschap waarin zij ingebed is. Het is juist die inbedding die ervoor zorgt dat leerlingen en scholen over de juiste bronnen en kennis beschikken die kan leiden tot solide ontwikkeling.

Bronnen

Blok, H. & Eck, E. van (2009). *Leer- of verbeternetwerken in het basisonderwijs; een eerste verkenning.* Presentatie op het Velon-congres 2009. In te zien op: www.lerenvandocenten.nl/files/Blok_leer-_of_verbeternetwerken_in_het_po.pdf.

Coburn, C.E., & Russell, J.L. (2008). District policy and teachers' social networks. *Education Evaluation and Policy Analysis, 30*(3), 203-235.

Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Dika, S.L., & Singh, K. (2002). Applications of social capital in educational literature: A critical synthesis. *Review of Educational Research*, 72, 31-60.

Lankveld, T. van, & Volman, M. (2009). *Hoe krijgen we ze over de brug? Professionalisering van docenten in de context van onderwijsvernieuwing in communities of practice.* Presentatie op het Velon-congres 2009. In te zien op: www.lerenvandocenten.nl/files/Hoe20krijgen-20we20ze20over20de20brug20VELON2020091.pdf

Paavola, S., Lipponen, L., & Hakkarainen, K. (2004). Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research*, *74*(4), 557-576.

Moolenaar, N.M. (2010). *Ties with potential: Nature, antecedents, and consequences of social networks in school teams.* Proefschrift, Universiteit van Amsterdam.

Verbiest, E. (2007). *Capaciteitsontwikkeling in leergemeenschappen.* Presentatie op het Velon-congres 2007. In te zien op: www.velon.nl/workshop/4/capaciteitsontwikkeling_in_professionele_leergemeenschappen.

Onderwijsvernieuwing: de schitterende en duistere kant van sociaal kapitaal

Door Frank Cornelissen

In de onderzoekswereld groeit momenteel de aandacht voor het fenomeen sociaal kapitaal, niet alleen in Nederland, maar ook in het buitenland. In de Verenigde Staten doet Alan Daly, assistent-professor aan de University of California San Diego, baanbrekend onderzoek naar sociaal kapitaal in relatie tot onderwijsvernieuwing. Daly beschouwt sociaal kapitaal als een essentiële factor in veranderingsprocessen en belicht in zijn werk zowel de schitterende als de duistere kant ervan. Daly benadrukt namelijk dat de sociale structuur binnen een school of schooldistrict veranderingsprocessen aanzienlijk kan bevorderen, maar zeker ook kan belemmeren.

Waar ligt uw expertise?
Ik ben zeer geïnteresseerd in de manier waarop verandering plaatsvindt op scholen, in organisaties en daarbuiten. Ik dacht altijd dat verandering vooral te maken had met kennis en dat er alleen verandering mogelijk was als mensen kennis vergaarden. In de tijd dat ik directeur van een school was, dacht ik dan ook dat het mijn taak was om mijn personeel van de juiste kennis te voorzien. Ik denk dat dit een algemeen aanvaarde actietheorie is die ten grondslag ligt aan veel pogingen tot verandering; zolang je mensen maar van kennis voorziet, zullen ze vanzelf goede, rationele keuzes maken. Echter tijdens mijn tijd als directeur en nu als onderzoeker ben ik er steeds meer van overtuigd geraakt dat als mensen door een veranderingsproces heen gaan, het succes van die verandering bijna uitsluitend bepaald wordt door het karakter en de kwaliteit van het sociale netwerk waar zij zich in bevinden!

Ik ben opgeleid als psycholoog, dus dat betekent dat het veranderingspotentieel van interpersoonlijke relaties altijd al belangrijk in mijn werk is geweest; zo zie ik de wereld. Als schooldirecteur werkte ik op een slecht presterende school en stond ik onder grote druk om de schoolprestaties te verbeteren. De regering verkondigde gewoon dat leraren die-en-die kennis moesten hebben om goed te kunnen presteren. Ik heb geprobeerd hen die kennis bij te brengen, maar was er diep van binnen van overtuigd dat mijn relatie met de mensen en hun onderlinge relaties uiteindelijk toch het belangrijkst waren.

Volgens mij hebben we in de Verenigde Staten al genoeg kennis opgebouwd om de uitdagingen van vandaag de dag aan te gaan, maar wat we tot nu toe niet goed gedaan hebben, is het optimaal gebruikmaken van deze bestaande kennis. Er zijn te veel mensen die in een isolement werken en weinig verbindingen met anderen hebben. De bestaande kennis heeft dan simpelweg te weinig wegen om over te reizen. Wij zijn steeds maar bezig om hoofden vol te stoppen met kennis, maar we vergeten de mensen middelen aan te reiken om die kennis op een systematische manier te delen met anderen. Hoewel training natuurlijk nodig is, denk ik dat er niet genoeg aandacht is voor het sociaal kapitaal en de sociale veranderingen die tussen mensen plaatsvinden in veranderingsprocessen. Dat aspect wordt te gemakkelijk over het hoofd gezien door onderzoeks- en beleidsmakers in het

Hoe kunnen sociale structuren een belemmerende of juist stimulerende invloed hebben op het vermogen tot veranderen?

onderwijs, terwijl nu juist blijkt dat het aantal en de kwaliteit van de diverse verbindingen de snelheid, de kwaliteit en de breedte van het veranderingsproces bepalen.
Stap één zou moeten zijn dat mensen kennis bezitten, maar stap twee zou moeten zijn dat er ook zodanige relaties bestaan dat die kennis gedeeld kan worden. Mensen moeten in staat worden gesteld om op een respectvolle en waardige manier met elkaar om te gaan. Als jij bijvoorbeeld over bepaalde kennis beschikt en ik niet weet hoe ik iets moet doen, zal ik niet snel geneigd zijn naar je toe te komen en je om hulp te vragen als ik geen vertrouwensband met jou heb. Ik moet me dan kwetsbaar opstellen en dat vind ik eng. Als die vertrouwensrelatie er wel is, zal ik me makkelijker tot je wenden, omdat er sprake is van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Waar heeft u onderzoek naar gedaan?
Ik ben tot nu toe veel bezig geweest met innovatie, effectiviteit en relaties (zie bijv. Daly & Finnigan, 2009; Daly, Moolenaar, Bolivar & Burke, in press). Een van mijn laatste onderzoeken richtte zich op scholen en districten in de VS die op dit moment niet goed presteren. Als een school in de VS niet goed presteert, worden er al snel beleidsmatige maatregelen genomen, zoals bijvoorbeeld het vervangen van de directeur. Hetzelfde gebeurt ook op districtsniveau, waar dan een soort van ondercuratelestelling plaatsvindt door de regering. In ons onderzoek beschouwden we deze districten als één systeem, en onderzochten we een district dat dreigde onder curatele gesteld te worden. We onderzochten de netwerken binnen dat district gedurende een periode van drie jaar. Het ging daarbij om zo'n zestig actoren die we op drie momenten interviewden over de relaties die ze binnen het systeem hadden. We bestudeerden zo op welke manier sociale structuren een belemmerende of juist stimulerende invloed kunnen hebben op het vermogen tot veranderen.

Wat waren de belangrijke uitkomsten of inzichten van uw onderzoek?
We ontdekten in ons onderzoek dat in een systeem van scholen de interne sociale structuren binnen die scholen totaal verschillend van elkaar waren; ook al lagen die scholen slechts een paar kilometer van elkaar af en waren ze allemaal met exact hetzelfde bezig. De verschillen in hun sociale structuur zorgden ervoor dat in de ene school verandering werd tegengehouden, terwijl ze in een andere school juist verandering faciliteerden.

Daarnaast kwam uit ons onderzoek naar voren dat het heel moeilijk is om de route van verandering aan te passen als iets eenmaal aan het veranderen is. De onderlinge relaties in een systeem zorgden er ooit voor dat het betreffende systeem succesvol was. Het werd een probleem toen de wereld om het systeem heen veranderde, maar de relaties binnen het systeem precies hetzelfde bleven. Doordat de relaties zich niet aan die veranderingen aanpasten, ging het systeem steeds slechter presteren. Het onderzoek toonde aan dat de externe contacten vanuit een meer centrale groep binnen het netwerk onderhouden werden, maar dat juist de grote groep mensen om die centrale groep heen het meest openstonden voor verandering! Vervolgens was er weinig onderlinge verbinding tussen die twee groepen, waardoor het systeem slecht bleef presteren. Het bleek dat de ontwikkeling van relaties binnen netwerken in de tijd bepalend is voor het vermogen van het netwerk om te veranderen.

Voor mij is het belangrijkste inzicht uit ons onderzoek dat relaties tussen mensen essentieel zijn. Als gevolg hiervan moeten we op een andere manier gaan kijken naar hoe mensen hun werk verrichten. We moeten af van de leraar die in z'n eentje in het klaslokaal z'n ding staat te doen. We moeten die muren afbreken en veel meer stimuleren dat mensen relaties met elkaar aangaan. Daarnaast moeten we bij verandering en verbetering niet alleen aandacht hebben voor kennisvergaring, maar ook voor de ontwikkeling van het sociaal kapitaal. Onderzoekers hebben vaak de neiging om op één aspect te focussen, maar onderzoekers zouden moeten aantonen dat het hier gaat om beide aspecten (kennis en relaties) en de verbinding tussen die twee. Beleidsmakers zouden op hun beurt systemen heldere, simpele variabelen moeten meegeven, zodat de mensen in het systeem hun werk goed kunnen uitvoeren. Dat betekent dat ze dus niet het hele proces moeten vastleggen, maar bijvoorbeeld moeten zeggen dat studenten uiteindelijk aan die-en-die eisen moeten voldoen en dat men dan vervolgens zelf mag bepalen hoe men dit voor elkaar krijgt. Mijn onderzoek suggereert dat je de verantwoordelijkheid bij mensen niet stimuleert door hen afhankelijk te maken, maar door hen bewust te maken van hun *wederzijdse* afhankelijkheid.

Hoe zag u die uitkomsten/inzichten terug in de praktijk van de onderzoeksdeelnemers?

Een lerares vertelde me kortgeleden een interessant verhaal. Zij ging samen met een collega naar een presentatie op haar school over een nieuwe beleidsstrategie. Ze was er erg enthousiast over en zag goede mogelijkheden. Haar collega zat tijdens de presentatie echter naast haar met het hoofd te schudden en dacht er duidelijk anders over. Toen ze na afloop terugliepen, vroeg ze hoe haar collega over de nieuwe strategie dacht. De collega uitte haar twijfels en zei dat zij haar werk toch echt liever op de oude manier wilde blijven doen. Dit leidde er vervolgens toe dat de lerares de nieuwe strategie ook niet oppikte, terwijl ze deze wel positief had beoordeeld. De reden daarvoor was dat ze de relatie die ze met deze collega had, niet op het spel wilde zetten! Dit voorbeeld toont eigenlijk ook een soort duistere kant van sociaal kapitaal. Sociale relaties kunnen namelijk ook verandering tegenhouden in plaats van stimuleren. Ze kunnen mensen ervan weerhouden om bepaalde acties te ondernemen.

Waar bent u in de toekomst benieuwd naar?

Als eerste wil ik verder onderzoeken hoe netwerken zich in de tijd ontwikkelen. Daarnaast heb ik tot nu toe veel onderzoek gedaan binnen systemen die niet goed presteren en zou ik ook graag eens onderzoek doen in een systeem dat juist heel goed presteert. Ik ben benieuwd hoe de sociale relaties binnen zo'n systeem functioneren. Tot slot, maar dat is theoretisch onderzoek dat minder te maken heeft met de praktijk, zou ik wel willen onderzoeken hoe je sociale netwerken kunt 'modellen' en hoe bestaande netwerken zich dan verhouden tot die modellen. Kunnen wij sociale netwerken binnen willekeurige organisaties modelleren en hun uitkomsten voorspellen? Dat is nog onontgonnen terrein binnen ons onderzoeksveld.
Als je me vraagt wat ik zou willen dat mijn werk in de toekomst teweegbrengt, dan zijn er twee dingen die me blij zouden maken. Ten eerste zou ik willen dat mensen in de praktijk de waarde van sociale relaties gaan onderkennen en daarnaar gaan handelen. Ten tweede zou ik willen dat beleidsmakers zullen ontdekken dat opgelegde, technisch gedetailleerde beleidsmaatregelen de beoogde verandering niet tot stand zullen brengen, maar juist zullen tegenhouden.

Bronnen

Daly, A.J. (Ed.) (verschijnt herfst 2010). *Ties of change: Social network theory and application in education.* Cambridge MA: Harvard Education Press.

Daly, A.J., & Finnigan, K. (2009). Understanding network structure to understand change strategy. *Journal of Education Change.* DOI 10.1007/s108333-009-9102-5.

Daly, A.J., Moolenaar, N., Bolivar, J., & Burke, P. (in druk). Relationships in reform: The role of teachers' social networks. *Journal of Education Administration.*

Cocreatie van onderwijs: investeer met én in sociaal kapitaal

Corry Ehlen

‘Op welke manier draagt sociaal kapitaal bij aan het leren en innoveren van mensen in de praktijk van hun onderwijsorganisatie en hoe is dit sociaal kapitaal te bevorderen of te vergroten’? Dat was de vraag die de redactie van Develop mij stelde en die zal ik proberen te beantwoorden in dit artikel. Ik maak daarbij gebruik van mijn ervaringen met grootschalige innovatie in het hoger onderwijs. Het feit dat ik op dit moment onderzoek doe over dit onderwerp verschaft mij een nuttig kader voor analyse, en maakt het een uitdaging om in dit artikel praktijk en theorie met elkaar te verbinden.

Onderwijsinnovatie verloopt zelden probleemloos. Vaak roept het vragen op over doelstellingen, bereikte resultaten en gebruikte innovatiemethoden. Veel veranderingstrajecten leiden tot demotivatie en frustratie bij betrokkenen. Weten we welke factoren debet zijn aan die frustratie? Kunnen we dit veranderen? Inmiddels is voldoende bekend dat top-down geplande innovatietrajecten vaak mislukken. Slechts een kwart is succesvol. Er is echter nog weinig bekend over factoren die een positieve werking hebben bij grootschalige innovatietrajecten. Recente praktijkervaring en onderzoeksliteratuur wijzen in de richting van het sociaal kapitaal als cruciaal element voor het slagen van deze innovaties. Een indicatie die de moeite van verdere verkenning waard is.

Deze bijdrage richt de schijnwerper op twee complexe innovatieprojecten. Het eerste voorbeeld is een instellingsbreed innovatieprogramma van Hogeschool Zuyd. Het ‘Programma Maatwerk’ dat ik als uitgangspunt neem vond plaats van 2002 tot 2009 en had als doel om de nieuwe opleidingsvisie ‘vraaggestuurd competentiegericht maatwerkonderwijs’ in alle faculteiten in te voeren. Het tweede innovatieproject betreft een samenwerkings-

Corry Ehlen was beleidsadviseur en programmamanager onderwijsinnovatie bij Hogeschool Zuyd.
Momenteel onderzoekt zij, als promovenda aan de Open Universiteit Heerlen, de bijdrage van sociaal kapitaal aan onderwijsinnovatie. Promotoren zijn Els Boshuizen, Saskia Brand en Marcel van der Klink. Zij is senior adviseur internationale onderwijsinnovatie bij PUM, Netherlands senior experts, een non-profitorganisatie van VNO/NCW en de Nederlandse overheid. In haar advieswerk legt zij de nadruk op cocreatie.

project tussen de beroepskolom – vmbo, mbo, hbo – en de toeristische sector. Het driejarige project, op initiatief van de beroepssector en gesubsidieerd door Het Platform Beroeps Onderwijs, dient het onderwijs zo te vernieuwen dat de afgestudeerden beter toegerust zijn voor dit werkveld. In drie projectgroepen en een aantal pilots werken negen scholen en negen bedrijven samen om de Leisure Academy te realiseren.

De vragen die in dit artikel aan de orde komen zijn: Welke rol speelt sociaal kapitaal bij dergelijke innovatieprocessen? Wanneer leidt sociaal kapitaal tot nieuwe producten of diensten, dus wanneer levert sociaal kapitaal 'rente' op? En is dit kapitaal te vergroten?

Het artikel besluit met de conclusie dat het sociaal kapitaal, als perspectief, een helder beeld geeft van de 'binnenkant' van de veranderingsprocessen en bovendien behulpzaam is bij het ondersteunen van deze processen. Duurzame onderwijsinnovatie blijkt een zaak van organische cocreatie op basis van de kracht van sociaal kapitaal.

Nieuwe betekenisconstructies ontstaan en daaruit groeit een organisatiestructuur met andere rollen en taken.

Innoveren in het hbo: fluwelen revolutie

Het hoger beroepsonderwijs stond de laatste tien jaar voor een zware opgave: innoveren om aan de vraag te voldoen naar voldoende en goed toegeruste kenniswerkers voor de kennissamenleving. De oplossingen bleken veelal gelijkluidend: samenvoeging van vele opleidingsinstituten tot één kennisinstituut door middel van een grootschalig proces van organisatieontwikkeling en daarnaast de ontwikkeling van een nieuwe (onderwijskundige) visie. Het betekende een koerswijziging die zich kenmerkte door intensieve samenwerking met de beroepspraktijk, het bieden van meer maatwerk aan studenten en aandacht voor nieuwe doelgroepen. Er verschenen expertisecentra en leerbedrijven, EVC-procedures werden ingevoerd alsook nieuwe leertrajecten, zoals Brede Bachelors, Minoren, Maioren, Associate Degrees en Masters. Een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk van de meeste nieuwe opleidingsvormen is dat zij een brede sociale context vragen, waarin ook beroepspraktijk en student zijn betrokken.
Het nieuwe onderwijsparadigma betekent voor veel docenten een 'Umwertung aller Werten'. Docenten dienen nieuwe rollen te spelen. Naast materiedeskundige worden ze leercoach, moduleontwikkelaar, studieloopbaanbegeleider, assessor, onderzoeker. Deze vernieuwing raakt aan hun identiteit en vraagt een nieuwe professionaliteit.

Innovatie als cocreatie: Programma Maatwerk

Het innovatieproces blijkt een omvangrijk ontwikkeltraject van sociaal leren en vernieuwen van werkvormen en structuren. Het is een proces van cocreatie dat door de gehele organisatie loopt. Een complex geheel van het aanknopen van nieuwe relaties, van kennisproductiviteit (Kessels, 2001) en betekenisgeving op micro-, meso- en macroniveau, waarbij honderden medewerkers, studenten en het werkveld betrokken zijn. Stimuleren, waarderen en communiceren zijn hierbij belangrijke processen. Nieuwe betekenisconstructies ontstaan en daaruit groeit een organisatiestructuur met andere rollen en taken (Homan, 2006).

Hogeschool Zuyd koos voor een concept van geleide en geleidelijke ontwikkeling van een centraal ontwikkeld, gezamenlijk gedragen beleidskader met de uitvoeringsverantwoordelijkheid bij de faculteiten. Het motto was: aansluiten bij het bestaande en ontwikkelen wat realiseerbaar en acceptabel leek. Geen strakke deadlines, maar sturing op vraag, inhoud en proces. Als ondersteuning is gekozen voor subsidiëring, projectbegeleiding en onderwijskundige scholing. Jaarlijks kon elke faculteit een projectplan indienen dat, na goedkeuring door de stuurgroep van het programma (docenten, directeuren, CVB, diensthoofden) werd gefinancierd. Een begeleidings- of scholingsvraag werd beantwoord door interne deskundigen.

Lerende organisatie

We stimuleerden een cultuur van kennisdelen: nieuwsbrieven, website, netwerken, trainingen, themabijeenkomsten, conferenties, maar stuurden ook op resultaten. Er was steun voor sleutelfiguren en voortrekkers, we investeerden in de middengroep en er was zorg voor 'bedachtzamen' die vragen hadden bij al dat nieuwe. Geen externe bureaus, onze collegae kregen de ruimte om al lerend, met vallen en opstaan, nieuw onderwijs te ontwikkelen. Inspiratie haalden zij uit 'masterclasses' van Joseph Kessels en door het gezamenlijk uitvoeren van 'positive inquiry' met jonge

Zaaien en oogsten

Het programmamanagement fungeerde als 'tuinier' en 'makelaar'. Nadat het grondpatroon was uitgezet, werd het zaad uitgestrooid door middel van flyers, brochures, conferenties en netwerken. Projectsubsidie fungeerde als steunstok voor de jonge gewassen. We gingen rond om te zien waar extra kunstmest nodig was, of om hier en daar te snoeien of de grond vruchtbaar te maken. Aanvankelijk viel heel wat zaad op onvruchtbare bodem. Maar allengs verleidden de groei en bloei elders om ook in eigen tuin te wieden en te planten. Er waaiden ook zaadjes van buiten over, schoten wortel en werden prachtige gewassen. Prettig bleek dat er slechts een globaal kader was uitgezet. Daarbinnen kon het nieuwe landschap zich vrij ontwikkelen. Zo ontstond een vruchtbaar klimaat waarin allerlei planten en bloemen tot ontwikkeling kwamen. Als 'makelaar' legden we verbindingen tussen de percelen en prezen de nieuwe oogst aan in brochures en flyers. Zo ontstonden 'netwerken van liefhebbers' die het wel en wee van de nieuwe aanwas bespraken. De succesrijken schreven er een boek over. Maar ook de afdeling waar het allemaal niet zo goed liep, omdat er veel keien op de weg lagen, schreef dit frustrerend gebeuren energiek van zich af!

onderzoekers van de onderzoekspraktijk, onderdeel van Kessels & Smit The Learning Company (www.onderzoekspraktijk.net). Het innovatieprogramma werd zo een leer- en professionaliseringsproces. Het CVB was ambassadeur en nam de idealen op in de 'plan-do-check-act'-cyclus.

In innovatietaal gesproken is er een 'lerende organisatie' ontstaan van medewerkers die durven te ontwikkelen en nieuwe wegen inslaan. Die weloverwogen van gebaande paden afwijken en over de heg kijken naar nieuwe mogelijkheden. Er ontstond een gevarieerd landschap, waarin het goed toeven is. Het belangrijkste is echter het groeiklimaat dat is ontstaan. Want duurzaam is niet wat er op dit moment groeit en bloeit, maar de groeicapaciteit zelf (Ehlen, 2008).

Sociaal kapitaal

Een dergelijk grootschalig innovatieproces steunt op een aantal belangrijke pijlers: urgentie en visie, voldoende steun, coöperatief leiderschap en sociaal kapitaal. Om die laatste pijler gaat het in dit artikel. Het begrip verheldert processen, die weliswaar al jarenlang bekend zijn in de sociale wetenschap en bij change agents, maar waarvan de werking bij innovatietrajecten in één klap duidelijk wordt, alleen al door ze als 'kapitaal' te benoemen. Zoals in een zoekplaatje opeens een figuur opduikt als je de 'bolletjes' goed inkleurt. Dit krachtige verschijnsel blijkt een belangrijke rol te spelen bij innovatieprocessen in commerciële omgevingen, zo blijkt uit onderzoek (Nahapiet & Ghoshal, 1998). In het onderwijsveld is de werking ervan nauwelijks bekend en onderzocht. In een artikel uit 2007 in *Develop* omschrijven Kessels en De Jong het begrip sociaal kapitaal als: 'het netwerk van sociale verbindingen tussen mensen, die gebaseerd zijn op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie en gedeelde waarden en opvattingen'. Deze omschrijving verheldert waarom innovatieprocessen in de ene faculteit voorspoedig verlopen en in een andere stagneren, waarom er weerstanden ontstaan tegen van bovenaf gewenste veranderingen en wat er nodig is om collegae te ondersteunen bij het zich eigen maken van het nieuwe onderwijsgedrag.

Innovatieprincipes

De definitie helpt om belangrijke innovatieprincipes van het veranderingsconcept Programma Maatwerk te rangschikken, met name het *creëren van een netwerk van verbindingen; het tonen van respect, waardering geven, vertrouwen verlenen, transparant zijn; en het uitgaan van en streven naar gedeelde waarden en opvattingen.*

Creëren van een netwerk van verbindingen

In het Programma Maatwerk gebeurde dit op verschillende manieren. We creëerden, stimuleerden en coördineerden leernetwerken op thema's als daaraan behoefte was, of als wij zagen dat er samen ontwikkeld kon worden. Ook zorgden we voor verbinding van alle echelons in een interne stuurgroep en een externe klankbordgroep: CVB, studenten en docenten, werkveld, directeuren en ontwikkelaars. En we legden verbinding met andere hogescholen via het landelijk netwerk van onderwijsdirecteuren en het bezoeken en presenteren op landelijke conferenties. In de tweemaandelijkse nieuwsbrief – toen nog de enige, hogeschoolbreed – kwamen collegae uit diverse faculteiten aan het woord, riepen we op om contact te leggen en ervaringen te delen. Voor de jaarlijkse conferentie nodigden we

iedereen uit om te presenteren waar ze 'trots' op waren. Al deze activiteiten waren toen nieuw in de organisatie, structurele verbindingen tussen faculteiten en met andere hogescholen bestonden nog nauwelijks. Van deze 'linking en bridging' activiteiten (Burt, 2006) is een sterke innovatiekracht uitgegaan. Nieuwe ideeën uit andere faculteiten werden binnengebracht in de eigen groep en schoten wortel. Succesvol bleken de leernetwerken die kwaliteit van inhoud en 'schoonheid' van sfeer aan elkaar koppelden. Deze hebben de volgende kenmerken:

– vrijwillige en gemotiveerde deelname;
– link met taak en functie;
– deskundige vragers én bieders;
– wisselende taakverdeling;
– vaste riten en structuur;
– gezellige informele, feestelijke sfeer;
– mooie werkruimte, respectvolle ondersteuning

Respect tonen, vertrouwen verlenen, waardering geven, transparant zijn

Respect was de basisattitude, die op verschillende manieren getoond kan worden, vooral door het principe van diversiteit te hanteren, aansluiten bij wat er is en de keuze laten om te ontwikkelen wat belangrijk wordt gevonden, ook als dat resulteert in verschil in tempo en thema. Acceptatie en waardering van deze keuzen bevorderen het eigenaarschap en betrokkenheid bij het geheel.

Vertrouwen kan worden verleend door niet alles vast te pinnen in strakke regels en piketpalen, maar bijvoorbeeld door een ruim kader te stellen voor projectaanvragen en deze soepel te monitoren en te ondersteunen met onderwijskundige begeleiding als daaraan behoefte is. Financiering op 'investment' en 'development' en niet op 'output' werkt ook weldadig.

Waardering geven voor elke inspanning, ook als dat inefficiënt lijkt, werkt eveneens stimulerend. De uitspraak 'Gun ieder zijn eigen leerproces' van Joseph Kessels op de eerste conferentie in 2004 werd een gevleugeld woord. Waardering kan ook tot uiting komen door het publiceren van de nieuw ontwikkelde werkvormen en leertrajecten middels brochures en deze breed te verspreiden of landelijk te presenteren op congressen.

Transparantie blijkt ook belangrijk. Dat begint al bij het verhelderen van de urgentie van een nieuwe visie of nieuwe productiewijze. Voor veel docenten – en managers – lijkt die soms uit de lucht te vallen. Transparantie is ook te bereiken door een – vaak – complexe materie in een simpel vignet te gieten met een aansprekende titel. Zo gebruikte het innovatieprogramma van Zuyd de 'Maatwerktriangel'. Dit vignet en het logo 'M' werden op allerlei mogelijke gadgets afgebeeld, op maatbekertjes, driehoeken, driehoekige folders etc. Natuurlijk was er ook transparantie naar het CVB en de Stuurgroep, over de vorderingen, en werden koppelingen gelegd naar overige beleidsterreinen. 'Consistent configureren' noemt Elly Matthijssen, beleidsadviseur onderwijs Hogeschool van Amsterdam dat.

Aan dit rijtje relationele kwalificaties uit de definitie van Kessels & De Jong zouden ook aspecten toegevoegd kunnen worden als *gezelligheid, in de zin van 'maatjes-zijn'*. De p-woorden plezier, pret, pracht en praal, partner, presentie en passie lijken een belangrijke rol te spelen om saamhorigheid, openheid en doorzettingsvermogen te bevorderen. Samen ervoor gaan en voor elkaar staan schept kracht (Hoogendoorn, 2006).

Uitgaan van en/of streven naar gedeelde waarden en opvattingen

Grootschalige onderwijsinnovaties worden meestal geïnitieerd door externe instanties, de OECD, het ministerie van OC&W, de Onderwijsraad of de HBO-Raad. Uitgaan van gedeelde waarden en opvattingen is daarbij niet de leidraad. Bij de recente onderwijsinnovatie in het hbo en mbo was het de SER die in 1999 aangaf dat er meer kenniswerkers opgeleid dienden te worden. Ook meldden nieuwe opvattingen over leren en opleiden dat er iets diende te veranderen in onderwijsland (Kessels & Ehlen, 2006). De nieuwe opvattingen kwamen dus van buiten en strookten niet altijd met interne praktijken en ideeën. Daar kwam bij dat samenvoeging en nieuwe indeling van bestaande hogescholen in het hele land werd gezien als een voorwaarde voor ingrijpende onderwijsverandering. Dit gold ook voor Hogeschool Zuyd. De faculteiten uit de drie onderwijssteden waren na een moeizaam proces samengevoegd tot één nieuwe hogeschool, Heerlen werd de bestuurszetel. Op zich al een reden voor menigeen om 'wat uit Heerlen komt' te negeren. Tijdens het onderwijsinnovatietraject werden de acht faculteiten nog eens opgedeeld in 23 faculteiten met elk een directeur. De oude hegemonie werd doorbroken, bestaande waarden en opvattingen overboord gegooid. De nieuwe onderwijsvisie, na enkele discussieronden formeel geaccepteerd door de faculteitsdirecteuren, kwam niet van onderop. Ook al waren beleidsadviseurs 'eigen mensen' en hadden sleutelfiguren uit de moedersteden meegewerkt, het nieuwe onderwijsbeleid sloot niet bij iedereen aan. Slechts Onderwijs, Gezondheidszorg en Gedrag en Maatschappij herkenden zich erin. De subgroepvorming was daarmee gegeven, en het verzet te voorspellen.

Waarom is dit belangrijk? Het heeft alles te maken met dit aspect van sociaal kapitaal: uitgaan van gedeelde waarden en opvattingen. Bestaande waarden en normen, attitudes, subculturen en wat nog meer van belang is voor florerende werkgemeenschappen werden ontkend: er moest iets nieuws ontstaan, de 'Zuyd-cultuur'. Om een beeldspraak te gebruiken: de bovenkant domineerde de binnenkant, die zich afkeerde en zich onderkant voelde. De habitus (Bourdieu, 1986) van de medewerkers, datgene wat is geïnternaliseerd in hun gedrag, ook in hun onderwijsgedrag, werd ontkend. Een dergelijke negatie is fnuikend.

In het begin was er nauwelijks draagvlak voor het innovatieprogramma, dus ook geen innovatiepotentie. Er diende een nieuwe 'betekenis' te ontstaan, en dat betekent een langdurig proces van vertrouwen krijgen en nieuwe professionaliteit ontwikkelen. Afleren, bijleren, vallen en opstaan. Pijnlijk en moeizaam! Het is een proces geweest van 'verleidingskunsten', of om het organisch te duiden, van irrigatie en kruisbestuiving, voordat ook de laatste faculteit ertoe overging om bijvoorbeeld studieloopbaanbegeleiding in te voeren. Toen waren er al mooie voorbeelden ontwikkeld en goede resultaten bereikt door collega-faculteiten. Kortom, de instituutsbrede innovatie bestaat uit heel veel kleine persoonlijke innovatietrajecten.

Het sociaal kapitaal creëert gunstige werk/leeromstandigheden die een veilig en stimulerend klimaat laten ontstaan.

Dwang is nooit gebruikt, ook niet door het College van Bestuur, al dienden de directeuren zich wel jaarlijks te verantwoorden. Achteraf gezien is het jammer dat het programmamanagement niet meer ondersteuning heeft kunnen bieden aan de ontwikkelaars, in de vorm van een luisterend oor, 'er zijn', begeleiding en scholing. Veel docenten hebben te lang zelf rondgetast naar samenhang.

Juist dit aspect, gedeelde opvattingen en waarden, is bij onderwijsinnovaties cruciaal (Hord, 1987; Kirschner, Hendricks, Paas, Wopereis, & Cordewener, 2004; Rogers, 1995). Pas als door het team en de directeur begrip en steun gegeven wordt voor de moeilijke, vaak pijnlijke ommezwaai voor het verwerven van nieuwe professionaliteit, dan lukt een dergelijke paradigmaswitch. Het onderzoeksverslag 'Maatwerk Transparant' laat hierover geen twijfel bestaan (Ehlen, 2008).

Wat betekent deze analyse voor de centrale vraag van dit artikel: 'op welke manier draagt sociaal kapitaal bij aan het leren en innoveren van mensen in de praktijk van hun onderwijsorganisatie en hoe is dit sociaal kapitaal te bevorderen of te vergroten'?
Het verhaal over Programma Maatwerk laat zien dat sociaal kapitaal, dat wil zeggen de elementen uit de definitie, die hierboven zijn genoemd, een belangrijke voorwaarde is om samen te leren en te innoveren. Het sociaal kapitaal creëert gunstige werk/leeromstandigheden die een veilig en stimulerend klimaat laten ontstaan om zich samen in te zetten. Ook als de urgentie daarvan aanvankelijk niet helemaal gedeeld wordt; samen geeft men betekenis aan de nieuwe omstandigheden.
Het innovatietraject is hier beschreven vanuit de optiek van het programmamanagement. Vanuit dit mesoniveau is gedacht en gehandeld over de innovatieprocessen van docenten. Hopelijk is duidelijk geworden dat sociaal kapitaal bewust gestimuleerd is, en dat het vergroot kan worden, zelfs spontaan groter wordt door samen te leren en te innoveren. Dankzij het sociaal kapitaal is een van bovenaf geplande innovatie toch een proces geworden 'van ons samen'.

Nieuwe definitie van sociaal kapitaal

De analyse van het innovatietraject Maatwerk maakte nieuwsgierig naar het concept sociaal kapitaal. Verdieping in theorie en onderzoek leidde tot een herformulering van de definitie: *'het netwerk van sociale verbindingen met anderen, gebaseerd op respect, waardering, gedeelde opvattingen, wederkerigheid en gezelligheid, waardoor materiële en immateriële middelen beschikbaar zijn of komen, die voor de leden van het netwerk van nut zijn bij het handelen'.*

Aan de definitie van Kessels & De Jong zijn twee elementen toegevoegd. Het element van de '*middelen'* waarover een netwerk van verbindingen beschikt, en het element '*handelen*'. Deze twee elementen geven de dynamiek van sociaal kapitaal aan. Kapitaal in ruste is mooi, maar leidt niet tot wederzijds nut of voordeel. Dat gebeurt pas als het kapitaal in werking is, als er transfer is van 'middelen' van de een naar de ander of naar de anderen. In deze omschrijving is sociaal kapitaal een dynamisch proces van vier elementen, die nauw met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden:

– het *structurele-relationele element*: heeft te maken met de aard van de verbindingen tussen de mensen, met hun posities en met hun intenties;
– het *normatieve-affectieve element*: dit omvat aspecten als vertrouwen, respect, waardering, integriteit, transparantie, gedeelde waarden en normen, humor, gezelligheid en wederkerigheid;
– het *(im)materiële element*: de 'middelen' die deze relaties elkaar te bieden hebben, zoals materiedeskundigheid, invloed, goodwill, of financiële, sociale en intellectuele vermogens;
– het *actionele element*: de (gezamenlijke) activiteiten die ontplooid worden met een bepaald doel, tot wederzijds voordeel en ook tot individueel nut.

Hoe werkt sociaal kapitaal?

Het netwerk van verbindingen is een noodzakelijke voorwaarde voor het ontstaan van 'kapitaal', maar geen voldoende voorwaarde. De onderlinge verbindingen krijgen pas waarde als deze relaties elkaar stimuleren en bevruchten, elkaar iets te bieden hebben dat bijdraagt tot het doel waarvoor die verbindingen zijn aangegaan. Het normatieve aspect, de kleuring en kwaliteit van de relaties, is essentieel. Het netwerk van verbindingen krijgt pas kracht als er sprake is van een positieve verbondenheid, als er een gevoel van gemeenschappelijkheid is van mensen die elkaar vertrouwen, respecteren en waarderen, gelijke opvattingen of doelen hebben en bereid zijn tot wederkerig geven en nemen. Dan ontstaat er een vrijwillige bereidheid om anderen iets waardevols toe te vertrouwen of in vertrouwen iets van de ander aan te nemen. Ook als aan de twee eerste voorwaarden voldaan is, is er pas sprake van kapitaal als er waardevolle goederen zijn om uit te wisselen. Als de bronnen van het netwerk tegenvallen, of niet bijdragen aan het doel waarvoor de verbindingen zijn aangegaan, dan zal de waarde van het kapitaal afnemen of zelfs afwezig zijn. Men zal dan op zoek gaan naar andere sociale verbindingen om waardevolle goederen te vergaren die van kapitale waarde zijn om de activiteiten te ondersteunen. Als mensen gaan samenwerken, starten ze met elkaars 'persoonsgebonden budget'. Dat is wat ze organisch ter beschikking hebben en waarmee zij samen iets nieuws kunnen laten ontstaan of een situatie kunnen verbeteren. Het handelingselement is cruciaal, daardoor wordt het sociale tot nieuw kapitaal.

De Leisure Academy, een multi-institutioneel innovatieproject

Toegepast op innovatieprocessen in het onderwijs, is sociaal kapitaal de basis van cocreatie. Het (sociale) kapitaal brengt 'rente' op in de vorm van nieuwe kennis, nieuwe methoden, nieuwe producten en nieuwe diensten. Met deze 'sociaal kapitaal'-bril kunnen processen bij onderwijsinnovatie worden waargenomen, besproken en verbeterd. Een mooi voorbeeld hiervan is het participatief onderzoek 'Leren innoveren' dat in 2008 en 2009 is uitgevoerd bij het innovatieproject 'Limburg Leisure Academy' (De Jong & Ehlen, 2009). Het project vroeg een leeromgeving die ruimte bood om te innoveren en zou uitgaan van het benutten van ieders kwaliteiten en expertise. Hoe werk je toe naar een leeromgeving waar projectgroepen zelfstandig opereren en elkaars kwaliteiten benutten? Dat was de opgave voor management en onderzoekers.

De onderzoekers kozen bij dit project voor de definitie van Nahapiet & Ghoshal (1998). Deze definitie bevat drie elementen: het structurele, relationele, en cognitieve. Met deze elementen als analysekader namen zij deel aan de projectgroepen, observeerden, analyseerden en adviseerden zowel naar de groepen als naar het projectmanagement. In goede samenwerking en uitstekende sfeer werden zo een aantal verbeterpunten helder.

Wat betreft de *structuur* van het project blijkt het erg belangrijk dat de relatie tussen programmamanagement, stuurgroep en projectgroepen transparant en coherent is. Bijvoorbeeld, als de stuurgroep anders gaat denken over urgentie of centrale doelstelling, heeft dat gevolgen voor de inzet in de projectgroepen. Van de andere kant dient de stuurgroep gevoed te blijven met concrete resultaten in het operationele vlak en te zien dat er draagvlak en enthousiasme is bij de ontwikkelaars. De samenstelling van enkele werkgroepen bleek voor verbetering vatbaar. Het was nodig dat deelnemers voldoende draagvlak hadden bij hun achterban. Voor het programmamanagement was dit een aandachtspunt voor de vervolgfase.

Het *relationele* element, dat wil zeggen de kwaliteit van de relaties in affectieve en normatieve zin, bleek in dit project zeer positief. Programmamanagement en onderzoekers hadden hierop vanaf het begin nadruk gelegd. Eigenaarschap werd gestimuleerd en speelsheid en luchtigheid werden ingebouwd. Het management straalde uit elkaar te vertrouwen en te waarderen en dat had zijn weerslag op de deelnemers. Leuk om te zien was hoe goed het deed om elkaars thuisinstituut te bezoeken, om beurten 'Bourgondisch' gastheer/vrouw te zijn en te kunnen tonen wat er aan waardevols in huis is. Deze 'verkeringstijd' – zo werd dat grappend genoemd – bleek nodig om 'maatjes' te worden..

Op *cognitief* gebied bleek het innovatieproces best moeilijk te zijn. Er lichtte een verschijnsel op dat tot dan toe als van-

zelfsprekend en onproblematisch was beschouwd, en dat is te omschrijven als het cognitieve patroon en de cognitieve middelen van de ontwikkelaars. Hierbij gaat het om de gemeenschappelijkheid van de taal, bekendheid met het gehanteerde begrippenkader, kennis over elkaars werkwijze, maar ook – en dat bleek erg belangrijk – materiedeskundigheid inzake de te vervullen taak. Niet bij alle projectgroepen was dit in voldoende mate aanwezig. Deze constatering leidde ertoe om in de volgende fase van het project samenstelling en werkwijze van de groepen ingrijpend te wijzigen, en attent te blijven op wenselijke aanvulling in expertise.

Ook de *actievaardigheid* in de projectgroepen behoefde verbetering. Dat is de bekwaamheid om systematisch te bouwen aan het gewenste product, om een actieplan te maken, de juiste bouwstenen te verzamelen, resultaatgericht te werk te gaan, vorderingen te verwoorden en te beschrijven. Deze bekwaamheid lijkt op wat Kessels kennisproductiviteit noemt: het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het genereren van nieuwe kennis met behulp van deze informatie, en het toepassen van deze kennis in het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van processen, producten en diensten (Kessels, 1996). Het lukte niet in alle projectgroepen om zelf kennisproductief te zijn. Actief meewerken met de groep, nabesprekingen met de voorzitter, aanbieden van een werkplan en projectondersteuning toevoegen bleek bevorderend voor proces en product van de groepen.

Wat was het resultaat van de samenwerking?

Overduidelijk bleek dat er meerwaarde ontstond door de samenwerking tussen de deelnemers uit de diverse bloedgroepen. In de projectgroepen ontstond allereerst commitment en drive om er samen voor te gaan en kennis over nieuwe mogelijkheden door de inbreng vanuit ieders bekwaamheid en ervaring**.** Beelden van het nieuwe onderwijs, de Limburg Leisure Academy, werden gaandeweg samen ontworpen. Als er belemmeringen werden geconstateerd, werden oplossingen gezocht. Goed overleg met alle echelons bleek hierbij cruciaal. Men bleef elkaar oppeppen en de realisten temperden het optimisme van de pioniers. De kwaliteit van de relaties bleek een belangrijke voorwaarde voor de bereidheid om zich te blijven inzetten, de cognitieve 'middelen' waren bepalend voor het resultaat. Doorslaggevend hierbij was de actiebekwaamheid om de nieuwe kapitaalgoederen samen te voegen tot het nieuwe onderwijs dat ontwikkeld moest worden.

Hebben de deelnemers zelf ook geleerd? Iedereen, leden van de groepen, de stuurgroep, het management en de onderzoekers, is op zijn eigen manier slimmer geworden. Een slimheid die je bijblijft, ook na afloop van het project. Behalve de opbrengsten voor dit project is er iets blijvends ontstaan, en dat zijn de onderlinge contacten, het nieuwe netwerk dat zich gevormd heeft en dat ook buiten dit project productief en plezierig kan zijn.

Is het sociaal kapitaal bevorderd?

Ook dat is gebeurd, zowel impliciet als expliciet. Het kapitaal blijkt zich te vermeerderen zolang er in een positieve sfeer met elkaar gecommuniceerd wordt. Het is echter kwetsbaar als inhoudelijke tegenstellingen niet overbrugbaar blijken, of elkaars relationeel of cognitief kapitaal te gering bevonden wordt. Dan trekt men zich terug en gaat zijn kapitaal elders investeren.

Kan sociaal kapitaal expliciet bevorderd worden? Ook dat blijkt te kunnen. Als onderzoekers/adviseurs hadden wij ook de rol om te monitoren, om te bekijken en te bewaken hoe er geïnvesteerd werd. Op diverse momenten hebben we expliciet geïntervenieerd. We zorgden voor meer kapitaalkrachtige investeringen, letten erop dat de wisselkoers goed bleef, dat er geen valse munt werd ingelegd en dat de rente gelijk verdeeld werd.

Conclusies

- Investering *van* sociaal kapitaal levert meerwaarde op als het kapitaal op de juiste manier is samengesteld en de investering doelgericht is.
- Investering *in* het sociaal kapitaal draagt bij aan de waarde *van* het sociaal kapitaal.
- Het *feitelijke* sociaal kapitaal is een dynamisch gebeuren en de basale kracht van innovatie.
- Het *concept* sociaal kapitaal is een bruikbaar sturingsmiddel.
- Voorbeeld 1 toont het belang aan van kwaliteit van relaties en gezamenlijke opvattingen en waarden.
- Voorbeeld 2 laat zien dat aanwezigheid van de juiste kennismiddelen en van handelingsvaardigheid belangrijk zijn.
- Antwoord op vraag 1: de rol van sociaal kapitaal bij onderwijsinnovatie is van cruciaal belang.
- Antwoord op vraag 2: managen van sociaal kapitaal? Ja, in de zin van waarderen, ondersteunen, ruimte geven en bewaken.

Bronnen

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. The sociology of economic life. In: J. Richardson. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 96-111; 241-158). Westport: CT Greenwood.

Ehlen, C., Nijhof, W., & Schoenmakers, S. (2008). *Transparant Maatwerk.* Heerlen: Hogeschool Zuyd.

Hoogendoorn, B., Vos, M., & Crijns, E. (2006). *Schitterend organiseren. Creëren van vonken in mensen en organisaties.* Den Haag: Academic Service.

Hord, S.M. (1987). *Taking Charge of Change.* Alexandria: ASCD.

Jong, T. de, & Ehlen, C.G.J.M. (2009). *Onderzoek naar leren innoveren. Eindrapportage.* Heerlen: Limburg Leisure Academy.

Kessels, J. W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductivteit [Tempting towards knowledge productivity].* Inaugurele rede, Enschede: Universiteit Twente.

Kessels, J.W.M. & Jong, T. de (2007). Human resource development, social capital en economische opbrengsten. *Develop, 1* (3), 94-105.

Kessels, J.W.M., & Ehlen, C.G.J.M. (2006). Flexibilisering in het hoger onderwijs. In V.H. Hout, e.a. (Ed.), *Vernieuwing in het hoger onderwijs. Onderwijskundig handboek* (pp. 36-47). Assen: Van Gorcum.

Kirschner, P.A., Hendricks, M., Paas, F., Wopereis, I., & Cordewener, B. (2004). *Determinants for Failure and Success of Innovation Projects The Road to Sustainable Educational Innovation.* Surf publicaties, 363-386.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review 23* (2), 242-266.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovation.* New York: The Free Press.

Wantrouwen in organisaties

Carlos Estarippa

Wantrouwen kan veel kapotmaken en brengt een hoop kosten met zich mee. Het kan voor organisaties dus opleveren om het niveau van wantrouwen te verminderen. Wat is wantrouwen en hoe ontstaat het in organisaties? Wat is de kenmerkende dynamiek en welke psychologische aspecten spelen hier een belangrijke rol? Wantrouwen kent een aantal overeenkomsten met verslavingskenmerken. Wat betekent het als je dit als een verslaving benadert? En ten slotte, wat kun je doen om wantrouwen te verminderen en te starten met het opbouwen van vertrouwen?

Kosten van wantrouwen

Wantrouwen kost geld, veel geld. Je kunt de kosten van wantrouwen op meerdere manieren definiëren. Er zijn directe kosten die een economisch kenmerk hebben. Wantrouwen vertraagt het werk en vermindert de productiviteit binnen de organisatie. Wantrouwen kost tijd en energie. Deze tijd en energie wordt niet besteed aan het primaire werk, maar aan het gedoe dat uit wantrouwen voortkomt.

Wantrouwen verhoogt kosten. Kosten van dubbel werk, kosten van extra controles, kosten van het niet nakomen van afspraken, kosten van het vooruitschuiven van problemen en kosten door verslechterende samenwerking. Door wantrouwen neigen we zaken te managen via procedures en regels. Er wordt veel vastgelegd op papier waardoor de besluitvorming en de uitvoering van het werk vertraging oploopt. Wantrouwen vermindert het innovatievermogen en de flexibiliteit.

Daarnaast zijn er indirecte, psychologische kosten. Wantrouwen vermindert betrokkenheid van mensen, vermindert werkplezier en motivatie. Onderlinge relaties raken beschadigd en langdurig wantrouwen kan bij mensen tot psychische klachten leiden. In wantrouwende organisaties zullen mensen minder ondernemerschap en initiatief vertonen en meer vermijdingsgedrag laten zien. Bang om fouten te maken, bang om onderuit gehaald te worden, bang om de schuld te krijgen, bang om…

Wantrouwen stimuleert mensen om zich terug te trekken, in plaats van naar buiten te treden en het beste uit zichzelf te halen. In wantrouwende organisaties wordt slecht samengewerkt en is de communicatie onvoldoende. Uit studies van de Watson Wyatt Worldwide (Covey, 2006, p. 21) blijkt dat organisaties met veel vertrouwen tot drie maal meer aandeelhouderswaarde weten te creëren dan organisaties met weinig vertrouwen. Dit is een verschil van 300%!

Carlos Estarippa Carlos Estarippa werkt aan vertrouwen in organisaties. Door gegroeid wantrouwen zichtbaar te maken en te verminderen en door kiemen van vertrouwen te vergroten. Meer vanuit vertrouwen en minder vanuit angst als productief perspectief voor mensen en organisaties. Als een van de weinigen in Nederland werkt hij expliciet aan vertrouwen.
www.estarippaconsultancy.nl

Gedoe

Als je medewerker of je leidinggevende willens en wetens grote leugens verspreidt, is het waarschijnlijk niet heel ingewikkeld om dit gedrag bij te sturen. Overduidelijk liegen of bewust misleiden zijn veelal zo'n duidelijke breuk met de dagelijkse gang van zaken dat de kans groot is dat dit opvalt en gezien en gecorrigeerd wordt. Het is de kikker die ineens in heet water valt en er intuïtief direct weer uitspringt. De wijze waarop wantrouwen in organisaties ontstaat, verloopt meestal niet via dit soort overduidelijke misleidingen. Uit een nieuwe Nederlandse vertrouwensmonitor (Winkle/ARAG, 2009) blijkt dat 95% van de gevallen van wantrouwen in de vorm van juridische geschillen in het mkb, is gebaseerd op misverstanden in plaats van intentionele misleiding. Wantrouwen ontstaat op een veel subtielere wijze. Een paar voorbeelden. De gewoonte om '*ik ben druk*' zonder verdere toelichting toe te staan als argument om iets niet te doen. Of de zoveelste ervaring van het te laat ontvangen van benodigde informatie. Of het gewoon niet nakomen van gemaakte afspraken.

'Wijdverspreid wantrouwen legt een soort belasting op alle vormen van economische activiteit, een belasting die bij vertrouwen niet betaald hoeft te worden.'
Fukuyama, 1995

Het zijn niet zozeer grote acties van wantrouwen die de bouwstenen vormen van het ondermijnen van vertrouwen. Het zijn veeleer bovenomschreven voorbeelden van gedoe bij elkaar, dat gezamenlijk meer wordt dan de som der delen. Het is de kikker die in het pannetje water op het vuur langzaam wordt opgewarmd. En omdat het zo onopvallend langzaam gaat, blijft hij zitten, ondanks dat de temperatuur hem steeds verder tot het (dodelijke) kookpunt brengt. Wantrouwen is niet iets groots en eenmaligs maar klein en veelvuldig. Na verloop van tijd wordt dit veelvuldig vertoonde gedrag de leidraad voor hoe het hier gaat. En dat noemen we dan de cultuur van de organisatie. De cultuur is dat gedrag wat de meerderheid als 'normaal' bestempelt.

Wantrouwen groeit zo stap voor stap en begint met kleine beetjes gedoe. Waar gewerkt wordt, ontstaat echter altijd gedoe (Jansen & Swieringa, 2006). Dat is onvermijdelijk als mensen met elkaar samenwerken. Het is dan ook niet zinvol om te proberen dit gedoe op zich uit te bannen. Belangrijk is dat het gedrag geadresseerd wordt, dat je erop wordt aangesproken, dat er iets mee gedaan wordt.

Wantrouwen ontstaat uit gedoe en gedoe ontstaat uit interacties die onduidelijkheid creëren. Als dit soort interacties geen halt toe wordt geroepen, groeit wantrouwen via incidenten naar gewoontegedrag en nestelt zich zo verder in de organisatie. Zo krijgt wantrouwen langzaam grip binnen de organisatie.
Een van de redenen dat wantrouwen relatief gemakkelijk kan ontstaan, ligt in onze eerste reactie bij het omgaan met onduidelijkheid en ongewenst gedrag. Iedere interactie heeft twee mogelijke uitkomsten:

1 een constructieve heldere uitkomst waarmee je een stap verder komt, of
2 een onduidelijke uitkomst waardoor je in meer gedoe terechtkomt.

De eerste levert een positief gevoel op, de tweede een negatief gevoel. Onze natuurlijke neiging is om het risico op negatieve gevoelens uit de weg te gaan. Hier hebben we meerdere strategieën voor. We mijden of ontwijken situaties met negatieve gevoelens, of, als dat niet lukt, bestempelen ze als iets wat buiten ons bestaat. Onze eerste reactie is dus het risico op negatieve emoties klein te maken en onze gevoelde kwetsbaarheid hierin te verminderen.
Hierdoor ontstaat een *cyclus van wantrouwen*: gedoe leidt tot negatieve gevoelens, negatieve gevoelens leidt tot vermijdingsgedrag, vermijdingsgedrag leidt tot verder gedoe (of het op zijn minst in stand houden ervan), hetgeen weer leidt tot meer mijden, etc.

Onbehandeld gedoe groeit

Met ons vermijden en ontwijken van negatieve emoties dragen we zelf bij aan de basis van de negatieve cyclus. We lossen namelijk niets op, maar laten zaken bestaan waar we ons niet goed bij voelen. En omdat de sociale context niet verandert, blijven we geconfronteerd worden met dezelfde situaties. We werken nog altijd in diezelfde organisatie, met diezelfde mensen, met datzelfde gedrag. Wat wel verandert, is dat we zelf in toenemende mate ons minder betrokken opstellen. We sluiten ons meer af voor de omgeving en ervaren in eerste instantie een verminderde kwetsbaarheid. We wapenen ons door

onszelf te beschermen. De prijs hiervoor is echter hoog. We worden mogelijk cynisch of sarcastisch en durven niet meer open te communiceren. We ontzeggen onszelf echt contact. Dit verstrikt raken in de cyclus van wantrouwen wordt mooi weergegeven in de vergelijking van Wopereis (2009): je hebt grote dorst en je bent ergens waar alleen zout water voorhanden is. Je weet dat zout water ongezond voor je is, maar uiteindelijk wordt je dorst zo groot dat je toegeeft aan de verleiding. Je drinkt het zoute water en door het zout krijg je nog meer dorst en ga je nog meer zout water drinken. Je bent in een onomkeerbare cyclus terechtgekomen.

Iedere interactie heeft twee mogelijke uitkomsten. Of de uitkomst is helder en leidt tot duidelijkheid, of de uitkomst is onduidelijk en leidt tot 'gedoe'.
Ciancutti & Steding, 2000

Eigen beelden

Mensen hebben hun eigen beelden en argumenten in het verklaren van hun eigen gedrag en dat van anderen. Er zit een interessant verschil in de verklaringen van eigen en andermans gedrag. We zijn geneigd om de oorzaak van het gedrag van anderen bij de persoon te leggen: hij gedraagt zich onbetrouwbaar, want hij is niet helemaal te vertrouwen. Zij spreekt zich niet duidelijk uit, want zij is wat vaag van nature. We verklaren het gedrag van de ander vanuit hun persoonlijkheid, hun karakter. Ons eigen gedrag daarentegen, zullen we eerder verklaren vanuit de context, de omgeving. Ik gedraag me achterdochtig want de situatie waar ik me in bevind is onbetrouwbaar. Ik vertel hem niet de hele waarheid, want ik vertrouw er niet op dat hij daar constructief mee om zal gaan. We zijn in eerste aanleiding geneigd de ander 'de schuld' te geven over de ontstane situatie. Het beginpunt ligt niet bij ons maar bij de ander. We maken onszelf op deze manier afhankelijk van die ander. Als hij of zij zich nu maar anders gaat gedragen, komt het mogelijk weer goed. Bovendien zijn we geneigd om onze eigen gecreeerde beelden vooral bevestigd te zien worden. Deze neiging wordt in de psychologie beschreven als 'cognitieve dissonantie': de neiging van ons brein om vooral bestaande eigen beelden van de werkelijkheid bevestigd te zien en observaties die hier niet mee overeenstemmen ofwel niet waar te nemen (eroverheen te zien) of te bestempelen als uitzondering op de regel. Op het moment dat we die ander als onbetrouwbaar hebben bestempeld, zullen we vooral onbetrouwbaar gedrag bij de ander zien.
Wantrouwen in organisaties ontstaat dus vanuit niet geadresseerd gedoe en leidt gemakkelijk tot een cultuur van 'schuldigen van ongewenst gedrag'. Hoe langer en hoe dieper dit ongewenste gedrag in de organisatie is ingebed, hoe machtelozer en afhankelijker de mensen zich gaan voelen. Het is een verslavende gewoonte. Verslaafd aan niet opgelost gedoe en het structureel bezig zijn met het mijden of verminderen van angst.

Organisaties verslaafd aan wantrouwen

Kenmerken van een verslaving zijn:
- Het is ooit ontstaan vanuit een behoefte.
- Je voelt je er afhankelijk van.
- In plaats van het goede te doen doe je steeds weer hetzelfde.
- Het werkt verbindend onder verslaafden/gelijkgestemden.
- Bestaat uit twee delen; waarneembaar gedrag en een emotie/ behoefte die eronder ligt.
- De verslaving werkt voor een groot deel onbewust.
- Je bent geneigd je te identificeren met je verslaving.
- Alleen al denken aan stoppen roept angst op.

Misschien is het 'cool ' in de organisatie om heel goed de politieke spelletjes te spelen. Als je daar goed in bent, kun je aanzien verwerven. Misschien is het 'not done' om je onzekerheden kenbaar te maken en om erbij te horen wordt er zo van je verwacht dat je dit leert negeren. Of misschien had je door eerdere slechte ervaringen al een laag basisvertrouwen in anderen. Dit soort aspecten kunnen een eerste aanleiding voor wantrouwen vormen. We zijn sociale wezens en zeer beïnvloedbaar voor sociale druk. Het wantrouwen zelf wordt gek genoeg een verbindende factor. Je vindt elkaar op basis van de gedeelde beelden van het probleem. Afhankelijk van je positie in de organisatie ben je met een aantal gelijkgestemden het erover eens dat 'zij' toch wel steeds de aanleiding zijn van de problemen. Deze gedeelde beelden en gesprekken binden jullie met elkaar. Hoe meer wantrouwen, hoe meer je het erover hebt met je gelijkgestemden. Er wordt op deze manier veel óver elkaar gesproken met eigen groepjes 'vertrouwelingen'. Dat kunnen leidinggevenden zijn over medewerkers, of medewerkers over leidingge-

venden. Dat kunnen verschillende directies of afdelingen over elkaar zijn. Het zijn vaak krachtige netwerken waar je je behoefte aan houvast en erkenning, die toch al zo gemist wordt, vandaan haalt. Een gemeenschappelijke vijand bindt.
Er heerst angst. Ieder vijandsbeeld creëert angst, want waar een vijand is, is een potentieel slachtoffer. En met een 'wij – zij' mentaliteit is er altijd een dader en een slachtoffer. De angst wordt niet besproken. Deze blijft veilig in de onderstroom van de organisatie, want uitspreken dat je angst hebt, maakt je kwetsbaar en dat is niet gewenst in een wantrouwende omgeving. Deze gedeelde onbesproken angst versterkt een soort collectief verminderd bewustzijn. We zijn niet meer goed in staat om buiten deze realiteit te kijken en te handelen. We gaan zo op in onze eigen praktijk dat we ons haast niet meer kunnen voorstellen dat het anders zou kunnen. Het idee van een andere realiteit roept vooral weer nieuwe angst op. We durven namelijk niet meer te vertrouwen op. We vereenzelvigen ons met de bestaande praktijk en het wordt zo een stuk van onze gevoelde identiteit. Zo gaat het hier, zo zijn wij.

Onbegrip leidt tot slechtere communicatie en slechte communicatie neigt weer tot verder onbegrip.

Kenmerkend gedrag in organisaties met wantrouwen:
- Er is veel gedoe en onduidelijkheid.
- Er heerst een 'wij – zij' mentaliteit.
- Mensen roddelen over elkaar.
- Er bestaat een gebrek aan vermogen om de waarheid te zeggen.
- Wat we doen en wat we zeggen zijn twee gescheiden gebieden geworden.
- Mensen hebben de neiging zaken na te laten, voor zich uit te schuiven.
- Er is beperkte betrokkenheid, cynisme.
- Er is slechte communicatie.
- Frustraties en problemen zijn een bindende factor geworden.
- Mensen en afdelingen werken met verborgen agenda's.

Individueel
Op individueel niveau is er een gebrek aan zelfvertrouwen. Je voelt je immers in toenemende mate afhankelijk van de cultuur van werken in plaats van dat je kunt vertrouwen op je eigen kracht. Jouw talenten bepalen niet of iets slaagt, andere dynamieken zijn hierin bepalend. Er wordt van buiten naar binnen geredeneerd. Niet mijn principes of waarden bepalen mijn gedrag maar mijn omgeving bepaalt mijn gedrag. Authenticiteit is kwetsbaar in wantrouwende organisaties en dus schaars. Wantrouwen creëert onzekerheid. Daarnaast is er vaak persoonlijk leed door ervaringen van geschaad vertrouwen. Ook deze ervaringen voeden onzekerheid in plaats van zelfvertrouwen.

Team
Tussen mensen bestaat veel twijfel en onzekerheid omdat er geen congruentie is tussen wat mensen zeggen en wat mensen denken en doen. Er wordt veel met elkaar omgegaan vanuit heersende beelden van elkaar in plaats van vanuit gekozen waarden of principes. Bovendien zie je in wantrouwende organisaties niet alleen dat de beelden over en weer elkaar bevestigen, ook het daadwerkelijke gedrag over en weer versterkt elkaar. De cycli van wantrouwen zijn op meerdere plekken waarneembaar. Uitoefenen van macht en controle verlaagt de betrokkenheid en verminderde betrokkenheid neigt weer tot toenemende macht en controle. Onbegrip leidt tot slechtere communicatie en slechte communicatie neigt weer tot verder onbegrip. Eigen koninkrijkjes leiden tot verminderde samenwerking en slechte samenwerking neigt weer tot eigen koninkrijkjes, etc. In plaats van het goede doen, doen deze teams steeds hetzelfde. Er bestaat hooguit een versplinterde betrokkenheid met je eigen clubje vertrouwelingen. De kwaliteit van de onderlinge relaties is slecht.

Organisatie
Op organisatieniveau kun je zien dat de organisatieinrichting en de werkprocessen zich in lijn met het niveau van wantrouwen gaan gedragen. Wantrouwen versterkt hiërarchische verschillen en op macht gebaseerde besluitvorming. Er ontstaat een stuwing naar boven in de organisatie, want macht is de meest belangrijke manier om invloed uit te oefenen en bovendien is in een wantrouwende organisatie de minst machtige het meest kwetsbaar. Daarnaast zien werkprocessen georganiseerd vanuit wantrouwen er anders uit dan georganiseerd vanuit vertrouwen. Wantrouwen leidt tot meer controle. In wantrouwende organisaties zie je veel dubbel werk en ingebouwde controles en een uitgebreid handboek met

regels en procedures. De neiging om van alles vast te willen leggen en vooraf zeker te stellen ontstaat vanuit het ontbreken van het vertrouwen dat mensen zelf naar eer en geweten zinvol en logisch weten te handelen. Micromanagement, onduidelijke verantwoordelijkheid, vertraagde besluitvorming en veel duikgedrag zijn eerder gewoonte dan uitzondering.

Externe betrokkenen (klanten, leveranciers, aandeelhouders)
Externe betrokkenen van een wantrouwende organisatie krijgen veelal te maken met de effecten van het wantrouwen. Externe betrokkenen krijgen vooral te maken met de ineffectiviteit van de organisatie. Omdat binnen de organisatie fouten gemeden worden in plaats van opgelost, worden deze pas opgepakt als externe betrokkenen die constateren. Zo worden externe betrokkenen in toenemende mate de aangevers van wat er niet goed gaat. Het intern niet nakomen van afspraken leidt tot het extern niet kunnen nakomen van afspraken. Wantrouwen leidt tot vertragingen in het primaire proces, dus de levering van diensten en producten of het oplossen van problemen neemt meer tijd in beslag. Verminderde betrokkenheid van personeel leidt tot een verminderde motivatie en inzet naar klanten toe. Als dit soort zaken zich opstapelen, komt de reputatie van de organisatie onder druk te staan en zal ook het vertrouwen hier verminderen.

Van wantrouwen naar vertrouwen

Vijf stappen om het wantrouwen te verminderen en ruimte voor vertrouwen te maken:

1 Creëer inzicht in de huidige kosten en herstel relaties.
2 Onderzoek gezamenlijk de potentiële opbrengsten van vertrouwen.
3 Bepaal wat je wilt veranderen.
4 Bepaal wat je meer wilt inzetten.
5 Werk aan de onderliggende patronen en gevoelens van wantrouwen en vertrouwen.

Stap 1. Creëer inzicht in de huidige kosten en herstel relaties
Het bewustzijn van de kosten is beperkt aanwezig. Het ingeslepen gedrag werkt op een minder bewust niveau. Eerst bewust maken wat onbewust aanwezig is. Wat zijn de kosten van wantrouwen, van het gedrag, in termen van vertraging op het primaire proces, op extra kosten door dubbel werk, op ingeslopen ineffectieve werkprocessen en overbodige procedures? Wat zijn de kosten in de zin van ontbreken van betrokkenheid, ondergewaardeerd voelen, onzekerheid, mijdend gedrag en persoonlijk leed door roddelen, schuld afschuiven en dergelijke? Welke schade heeft men opgelopen in de onderlinge relaties? Allereerst het bewust maken van deze kosten helpt om de urgentie te voelen om er iets mee te doen. Zolang er wantrouwen is, kan vertrouwen niet groeien. In deze eerste stap kun je direct werken om de onderliggende wantrouwenissues boven tafel te krijgen en waar mogelijk al een begin maken met het herstellen van de onderlinge relaties. Het helpt om hier externe begeleiding bij te organiseren, iemand die geen deel uitmaakt van het bestaande systeem. Belangrijk is natuurlijk ook om met deze bewustwording de verantwoordelijkheid te nemen om deze situatie aan te pakken.

Stap 2. Onderzoek gezamenlijk de potentiële opbrengsten van vertrouwen
Aanvullend op stap 1 is het goed om stil te staan bij de opbrengsten van vertrouwen. Wat levert het op als er meer vertrouwen zou zijn? Vertrouwen verlaagt de kosten en verhoogt de snelheid van werken. Wat zijn de potentiële economische voordelen die dit met zich meebrengt in relatie tot de productiviteit, innovatiekracht en de organisatieflexibiliteit? Wat zijn potentiële psychologische voordelen van meer vertrouwen op de betrokkenheid en motivatie van mensen, op het werkplezier, het ondernemerschap en het dragen van verantwoordelijkheid? Welke van deze voordelen zijn voor de organisatie het meest relevant? Hoe ziet de afdeling/organisatie eruit als veel meer vertrouwen zou zijn? Welke koers kiezen we en aan welke gewenste toekomst gaan we werken? Het kan helpen om stap 1 en 2 te ondersteunen met een meting van het huidige niveau van vertrouwen.

Stap 3. Bepaal wat je wilt veranderen
Wat draagt er allemaal bij aan het wantrouwen? Welke patronen en kenmerken zien we hierin? Wie doet wat hierin? Welk gedrag draagt bij aan wantrouwen? Bestrijden van wantrouwen betekent dat je tot op gedragsniveau bespreekt wat niet meer wenselijk is. Bijvoorbeeld; afspraak is bij ons geen afspraak. We gedogen dat mensen te laat komen. Het achter elkaars rug om over elkaar spreken. Het maken van onduidelijke afspraken of het doorschuiven van problemen naar elkaar. Maak een lijst van de top-5 aan ergernissen die vanaf nu niet meer gewenst zijn en spreek af wat te doen als deze gedragingen zich weer opdringen.
Je kunt naast de onderlinge relaties ook kijken naar de heersende leiderschapsstijl, de werkprocessen en de manier waarop de organisatie is ingericht. Wat draagt in het werk allemaal bij aan het niveau van wantrouwen en welke zaken zullen naar verwachting het meest effect hebben als we die veranderen?

Stap 4. Bepaal wat je meer wilt inzetten
Naast het stoppen van gedrag dat wantrouwen voedt, is er ander gedrag gewenst. Bespreek met elkaar welk gedrag juist gewenst is om vertrouwen te vergroten en hoe je ervoor kunt zorgen dat dit 'nieuwe gedrag' meer vertoond gaat worden. Minder om de hete brij heen draaien is nog geen open communicatie. Minder roddelen is nog geen direct aanspreken op gedrag. Welk gedrag is nodig om meer vertrouwen te krijgen, voor medewerkers, voor leidinggevenden? Wat zijn voor jullie bijvoorbeeld de vijf belangrijkste kenmerken om het vertrouwen te vergroten? Wat gaat jullie helpen om dit vertrouwen daadwerkelijk vorm te geven? Belangrijk hier is niet te blijven steken in mooie voornemens maar een gedeeld beeld te hebben hoe dit in de dagelijkse praktijk eruit ziet. Bijvoorbeeld afspreken dat in het werkoverleg of de wekelijkse vergadering het voorlopig een vast agendapunt wordt. Belangrijk is dat het beeld waar je 'ja' tegen zegt met elkaar zo concreet en duidelijk mogelijk is. Hoe helderder je 'ja', hoe meer je weerstand opbouwt voor je 'nee'. Weten waar je wel voor gaat helpt in het bestrijden waar je vanaf wilt. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van de verandering (doet één team mee of de hele organisatie) kun je meetmomenten organiseren en verdere ondersteunende acties bedenken die gaan helpen om de verandering te faciliteren.

Stap 5. Werk aan de onderliggende patronen en gevoelens van wantrouwen en vertrouwen
Naast het eerder beschreven waarneembare gedrag van wantrouwen is dit het meer psychologische deel van het patroon (achterliggende gedachten en gevoelens). Om een duurzame verandering te realiseren is het belangrijk dat het inzicht voldoende diepte heeft om neigingen van terugval op te vangen. Vertrouwen heeft naast een gedragsniveau belangrijke wortels op gevoelsniveau. Er is altijd een reden voor gedrag. Wat is de onderliggende reden geweest voor het ontstane wantrouwen? Weten waar de kwetsbare plekken of momenten zitten die ook in de toekomst zich weer zullen aandienen. Waar zijn we geneigd om niet vanuit vertrouwen te handelen? Inzicht in patronen helpt om in de toekomst de verleiding van wantrouwen te weerstaan. Hoe kunnen we gevoelens van wantrouwen eerder bespreekbaar maken? Welke heersende beelden bestaan er in onze organisatie waarmee we geneigd zijn wantrouwen goed te praten? Het helpt om met elkaar op dit niveau inzicht te vergroten en ervaringen op te bouwen die niet alleen over gedragsverandering gaan maar ook gaan over een veranderende houding ten aanzien van vertrouwen. Vertrouwen is geen één-dimensionaal onderwerp, maar kent meerdere lagen. Recht doen aan die complexiteit helpt om op langere termijn succesvol aan vertrouwen te werken.

Zoals uit voorgaande mag blijken, is het verminderen van wantrouwen en het organiseren van meer vertrouwen geen korte eenmalige actie. Wantrouwen ontstaat niet ineens en is ook niet ineens weg. Daarnaast zijn verslavende patronen hardnekkig en zal een te beperkte aanpak geen duurzaam effect opleveren. Werken aan vertrouwen vraagt commitment voor langere tijd van zowel medewerkers als leidinggevenden. Het zal in de dagelijkse praktijk moeten worden opgebouwd. Omdat wantrouwen en vertrouwen het hele systeem beïnvloeden, is het wenselijk om ook zoveel mogelijk dit hele systeem hierin te betrekken. Ruimte en aandacht met elkaar organiseren om hierin te leren en te ontwikkelen. Wees reëel met verwachtingen, het zal niet in één keer helemaal anders gaan. Wees ook niet te bescheiden, met elkaar werken aan vertrouwen kan leiden tot een wezenlijke transformatie en samen hierin optrekken is vormgeven aan een duurzame manier van het verbinden van persoonlijke ontwikkeling met organisatieontwikkeling.

Tot slot

Er zijn maar weinig mensen die er persoonlijk voor kiezen om te werken in een organisatie met wantrouwen. Als jouw organisatie last heeft van wantrouwen, is dat meestal een ontstane situatie waar inmiddels iedereen last van heeft en tegelijk (vaak onbedoeld) iedereen zijn steentje aan bijdraagt.
Werken aan vertrouwen heeft een positief domino-effect in de organisatie omdat vertrouwen op alle terreinen doorwerkt. Iedere interactie, alle projecten, alle communicatie, elke strategie, alle samenwerking wordt beïnvloed door vertrouwen. De opbrengsten zijn velerlei en zullen elkaar, als het eenmaal in de goede richting werkt, enorm versterken.

Bronnen

Ciancutti, Arthur R., Steding, Thomas L. (2000). *Built on trust. Gaining competitive advantage in any organization.* Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.

Covey, Stephen M.R., & Merrill, Rebecca R. (2006). *The Speed of Trust.* New York: Free Press.

Fukuyama, Francis (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.

Ryan, Kathleen D., Oestreich, Daniel K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the High Trust, High Performance Organization.* San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Swieringa, Joop, & Jansen, Jacqueline (2006). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering.* Schiedam: Scriptum Uitgeverij.

Winkle/ARAG (2009). *De Nationale Vertrouwensmonitor* (elektronische versie).

Wopereis, H. (2009). *Het licht en de korenmaat. Je ziel als werkgever*. Kampen: Uitgeverij Ten Have.

Organizational ambidexterity: de paradox tussen verbeteren en vernieuwen

Door Tjip de Jong

Tycho is in 2009 afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit en volgde de Master Management of Change. Hij werkt sinds zijn afstuderen bij de Bank Mendes Gans NV, een onderdeel van de ING Bank, gespecialiseerd in cash management. Tycho werkt in een team dat geldstromen efficiënter laat verlopen. We vroegen hem naar zijn visie op het leren in organisaties.

Waar ligt je expertise?
Mijn interesse richt zich op de bedrijfskundige stroming *organizational ambidexterity*: de paradox tussen enerzijds focus op verbeteren en anderzijds op vernieuwen binnen organisaties. De manier waarop wordt omgegaan met het snijvlak binnen deze twee noodzakelijke gebieden in een onderneming, heeft mijn aandacht.

Waar heb je onderzoek naar gedaan?
Mijn afstudeeronderzoek richtte zich op de vraag hoe je een omgeving kunt creëren die deze tweeledigheid stimuleert. Ik heb interviews uitgevoerd bij een netwerkorganisatie met een open organisatiestructuur. Mainstream managementliteratuur richt zich vaak op hiërarchische organisaties. Ik was juist benieuwd naar een organisatie die dat helemaal anders doet.

Wat zijn daarin belangrijke uitkomsten of inzichten?
Wederzijdse aantrekkelijkheid is een belangrijk vertrekpunt voor continue verbetering en vernieuwing. Het moet voor relevante partijen de moeite waard zijn om ergens aan te werken. Dat start simpelweg bij mensen die een bepaalde interesse delen. Die wederzijdse aantrekkelijkheid creëert een klimaat om tot kennisontwikkeling te komen. Persoonlijke verbinding maken is belangrijk: netwerkorganisaties werken niet vanuit één afdeling, maar maken veel contact met nieuwe netwerken om zo nieuwe kennis op te doen en dus te leren. Wat mijn onderzoek laat zien is dat communicatieve vaardigheden essentieel zijn bij het stimuleren van kennisontwikkeling. Kennis die je bij je draagt is vaak diep geworteld en als dat je wilt overbrengen, vraagt dat dus ook de vaardigheid om in contact te komen.

Hoe zag je die uitkomsten/ inzichten terug in de praktijk van je onderzoeksdeelnemers?
Wat betreft sociale communicatieve vaardigheden zag je sterk terug dat netwerkleden vanuit eigen interesse op zoek gaan binnen hun netwerk naar relevante expertise. Passie is daarin echt belangrijk, waar diegene voor staat. Je relateren aan datgene waar iemand anders ervaring mee heeft: hoe je iemand enthousiast kunt maken is echt een belangrijk element!

‘Wederzijdse aantrekkelijkheid is een belangrijk vertrekpunt voor continue verbetering en vernieuwing.’

Waar ben je in de toekomst benieuwd naar?
Ik vind het thema van *organizational ambidexterity* enorm interessant. Onderzoek hiernaar blijft toch nog vaak in hiërarchische organisaties hangen, zo heb ik het idee. Ik zie dat nog veel van de artikelen vanuit het huidige managementdenken worden geschreven. Het netwerkdenken, hoe dat een plek krijgt binnen innovatie, daar ben ik erg benieuwd naar.

Werken aan ontwikkeling in een zorginstelling

Welke bril zet jij op?

Tjip de Jong, Jetske Noordover en Mark van Peufflik

Hoe krijg je managers van een zorginstelling in beweging om vanuit een lerende benadering naar organisatiedoelen te kijken? Hoe verklein je het gat tussen de visie van opleidingsadviseurs en de wens van de lijnorganisatie? Dit artikel presenteert de bevindingen van een casus bij een zorginstelling waar praktijkonderzoek een manier is geweest om organisatieontwikkeling vorm te geven. Jetske Noordover en Mark van Peufflik waren initiatiefnemers van dit onderzoek. Tjip de Jong heeft hen tweemaal geïnterviewd en op basis van die input is dit artikel tot stand gekomen. Leest u mee?

In deze bijdrage maken we een verbinding tussen de activiteiten en resultaten van het participatieve onderzoek en dimensies van sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Deze dimensies zijn:

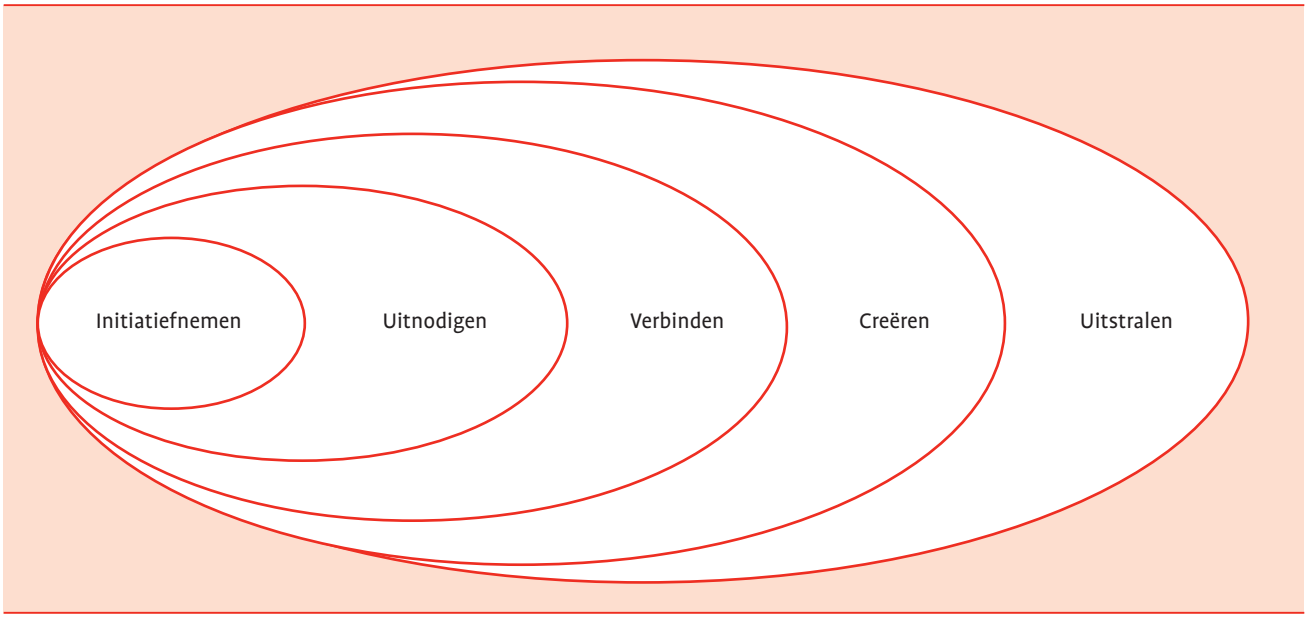
- de *structurele dimensie* van relaties in een organisatie: de sociale structuur van een netwerk binnen (en buiten) de organisatie gebaseerd op verschillende typen relaties in een netwerk zoals binnen een team, tussen teams of zelfs buiten de organisatie;
- de *relationele dimensie* van sociaal kapitaal: de kwaliteit van relaties in het netwerk gebaseerd op vertrouwen, normen en waarden, sancties, afspraken, verwachtingen en identificatie;
- de *cognitieve dimensie* van sociaal kapitaal: gedeelde taal, codes en verhalen van netwerkdeelnemers. Hier denken we ook aan interpretaties en gedeelde opvattingen in een netwerk.

De casus wordt beschreven vanuit een netwerkgroeimodel dat centraal staat in het promotieonderzoek van Tjip de Jong naar de rol van sociaal kapitaal in lerende netwerken (De Jong, te verschijnen april 2010). Op basis van dit netwerkmodel wordt er in de conclusie stilgestaan bij de relatie tussen de beoogde leerprocessen in deze casus en kernaspecten van sociaal kapitaal. Figuur 1 geeft een weergave van het netwerkgroeimodel, dat uitgaat van vijf verschillende fases: initiatiefnemen, uitnodigen, verbinden, creëren en uitstralen.

Fase 1. Initiatiefnemen: beweging start bij iemand die iets wil

De zorgsector is een werkomgeving met veel procedures. Er wordt daarbinnen steeds meer aandacht besteed aan ontwikkelvraagstukken, vaak nog met de formele focus van de organisatie als uitgangspunt. Omdat de zorgsector

Tjip de Jong is verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company, en redacteur van Develop.
Jetske Noordover is HRD-adviseur/manager.
Mark van Peufflik is docent aan de Haagse Hogeschool en heeft een eigen Consultancy en Development praktijk.



Figuur 1: netwerkgroeimodel

een werkomgeving is die vol zit met procedures, afspraken en strakke processen, doet dat ook iets met hoe je kijkt naar interne ontwikkeling. Of zoals Jetske en Mark reflecteren op hun onderzoek: 'We zijn zo gewend om via procedures nieuwe ontwikkelingen aan de medewerkers door te geven. Maar als je wilt toewerken naar een hechtere gemeenschap, die eigenaarschap voelt op ontwikkelvraagstukken, gaan meer procedures niet helpen.' Procedures vragen immers om het ontwikkelen van nieuw gedrag om ze toe te passen en dat vraagt om lerende benadering. Zo ontstond er binnen deze organisatie behoefte om meer te reflecteren op rollen, positie en ambitie om zo gezamenlijkheid te creëren. Mark en Jetske zagen een verbinding met het opstarten van een praktijkgericht onderzoek om dit doel te bereiken. Onderzoek is een manier om de organisatie uit te dagen, breder te leren kijken en meerdere perspectieven naast elkaar te zetten. Als je op verschillende manieren kunt kijken naar een vraagstuk, is groei een logisch gevolg. Een bijzonder initiatief dus!

Kader bij initiatiefnemen

Jetske en Mark: 'We hadden een mooi gesprek met een van de regiomanagers, er was een klik op het onderwerp. We zijn in het gesprek op onderzoek uitgegaan naar de vraag achter de vraag in deze regio: welke beelden zijn er nu over leren en werken? Wat vind je daarin echt belangrijk? Wat gaat er concreet veranderen als ze in staat zijn om leren en werken dichter bij elkaar te brengen? De opdrachtgever (regiomanager) wenste als resultaat van het onderzoek een leerwerkplaats waarin managers ondersteund werden om een stap te maken in hun persoonlijk leiderschap in relatie tot hun leren en werken. Hun blik te verbreden om vanuit meerdere perspectieven te kijken naar actuele vraagstukken. Leren had nog te veel de associatie met een training volgen. Het had zijn nadrukkelijke wens de leerwerkplaats te verbinden aan actuele thema's. Hij vond het belangrijk dat er een duidelijke urgentie was in deze regio. Als je dat kunt verbinden met een onderzoeksaanpak, heb je een mooi startpunt. Ik proefde bij onze opdrachtgever dat een van onze vertrekpunten: klein beginnen zodat je kunt ervaren wat onderzoek als interventie is, goed werkte. Hij pakte het eigenaarschap erop ook omdat hij de kwaliteit van zorg aan cliënten zelf benaderd vanuit het HRM-perspectief: "Als mijn mensen goed in hun vel zitten, doen ze hun werk goed." Wij wilden het conceptuele loslaten en de relevante inhoud koppelen aan zichtbaar gedrag. Dus daar naartoe gaan waar het werk plaatsvindt, in plaats van het te gaan zoeken in de procedures.'

Fase 2. Uitnodigen: 'wie' is belangrijker dan 'wat'

Bij ontwikkelvraagstukken waar antwoorden nog niet te geven zijn, speelt de 'met wie'-vraag een belangrijke rol. De 'wat'-vraag, oftewel de inhoudelijke component is immers nog niet duidelijk. Netwerken opereren op basis van die persoonlijke keuze: deelnemers kiezen elkaar uit om werk te maken van een urgente vraag en daar oplossingen voor te

ontwikkelen. Een belangrijke stap binnen netwerken die werken aan innovatie is daarom ook het proces van uitnodigen. Dit dient een persoonlijke activiteit te zijn waar relevante partijen gevraagd wordt om te participeren rondom de urgente vraag. Uitnodigen vraagt om een onderzoek naar de 'wie'-vraag. Welke mensen zijn belangrijk om te betrekken in dit initiatief? Wie hebben ervaring met soortgelijke vragen en geven bovendien energie? Het werkt in de praktijk krachtig om de wie-vraag voor de wat-vraag te stellen. Steeds vaker is het wat nog niet duidelijk omdat het gaat om vernieuwing en innovatie. Wel is het zo dat door het proces van persoonlijk uitnodigen mogelijke deelnemers betrokken raken op de vraag en daarmee ook tegelijkertijd de inhoud verder ontwerpen.

Fase 3. Kennismaken om kennis te maken

Kennismaken gaat verder dan het uitwisselen van je naam en functie. Het is een manier om elkaars drijfveren, beelden en opvattingen te onderzoeken. Op deze manier is het een moment waarop je verder kunt onderzoeken of bepaalde partijen zin hebben om met je aan de slag te gaan rondom een urgente werkvraag. Jetske en Mark: 'We zijn een onderzoekend gesprek aangegaan met de manager. Ook om de verbinding te maken op de inhoud van ons vak. Focus was om een eerste verkenning te maken op het centrale thema werken en leren. We konden ons onderzoek op deze manier goed ophangen aan het eigen geformuleerde doel waar de managers bovendien ook beelden bij hadden.' Het lijkt erop dat in de gesprekken focus ontstond op het onderzoeken van concrete ervaringen om hiervanuit actuele ontwikkelvragen op te pakken uit andere, dan traditionele, perspectieven. Iets wat ook belangrijk was voor de opdrachtgever. Het zoeken naar concrete ervaringen en daarop reflecteren. Het onderzoek kreeg daarmee een element van teambuilding: door het gesprek aan te gaan op een onderzoekende manier ontstond verbinding op thematiek en doelen.

Fase 4. Creëren: een kwestie van doen

Jetske en Mark: 'De regiomanager nodigde ons uit in zijn regio-overleg om kennis te maken met zijn managers en om samen te starten met het onderzoek. We besloten gelijk met het thema aan de slag te gaan. We hadden voor ogen om andere dingen te doen dan vergaderen. Om ietwat uit de comfortzone te gaan en het zo te doen dat ze geprikkeld waren en meer wilden! We vroegen ze:

- Wat voor beeld krijg jij bij leren?
- Wat voor beeld krijg jij bij opleiden?
- Kun je dat tekenen?

We zagen direct patronen, sommigen kijken af, sommigen maken het niet. Je ziet heel veel gebeuren. Sommige mensen worden heel enthousiast! We hebben de tekeningen geplastificeerd en meegenomen naar een eerste

Tips: in gesprek met je opdrachtgever

Onderzoek vormgeven in het dagelijks werk vraagt vaak om het gesprek aan te gaan met leidinggevenden of managers. 'Jetske: Het onderzoek versterkte de koers die we als opleidingscentrum hadden uitgezet en kon gaan dienen als vliegwiel om dit breder in de organisatie in te gaan zetten.' Het doel is om persoonlijk belang (het opstarten van een interessant onderzoek) te verbinden aan concrete ontwikkeldoelstellingen van de organisatie. Natuurlijk is het nog niet altijd scherp of concreet, maar dat hoeft ook niet: het vraagt om een ontwerpgesprek. Op basis van deze casus zien we een aantal werkzame principes tijdens die gesprekken:

- **Start bij het werk:** binnen het primaire proces (zorg verlenen) zijn de bevorderende en belemmerende gedragingen vaak sterk zichtbaar. Het starten van onderzoek op de werkplek levert een rijkheid op aan praktijkvoorbeelden die je gemakkelijk kunt delen met collega's en die voor managers vaak een openbaring zijn.
- **Creëer een ervaring:** na een eerste kennismaking met je leidinggevende rondom het onderzoekonderwerp werkt het vaak goed om in de werkomgeving kleine gesprekken te voeren met collega's, de inzichten aantrekkelijk uit te werken en die mee te nemen in een vervolggesprek met je leidinggevende. Dit kan helpen om het praktisch te maken en te ondersteunen met citaten of quotes uit het dagelijks werk.
- **Nodig uit om mee te ontwerpen:** nodig je leidinggevende ook uit om zich uit te spreken wat het voor hem zou kunnen opleveren en neem dit mee in het ontwerp.
- **Spiegelen:** werk toe naar gedeelde onderzoeksprincipes of uitgangspunten op leren. Spiegel deze principes continu met wat je ziet gebeuren in het gesprek. Vaak zijn spanningsvelden tussen de gedeelde uitgangspunten en de werkelijke situaties krachtige vertrekpunten om het gesprek aan te gaan over ambitie of strategische doelstellingen.

interview. En we hebben mensen een artikel meegegeven om een eerste vernieuwde kijk op leren en werken te geven. Het artikel van Manon Ruijters "Goh het lijkt net werk"(2007) sloeg hiermee een brug tussen het werk en leren. Daarna hebben we hen ook het initiatief laten nemen: wij maken een agenda voor een vervolgtraject en jij mag kiezen: stap je in?'
Voorafgaand aan de kick-off hebben Mark en Jetske zich goed voorbereid. Dit hebben ze gedaan door met experts in gesprek te gaan over hun ervaringen op het gebied van informeel leren en de verbinding met het dagelijks werk. Ze namen interviews af en vroegen steeds: 'Wat is in jouw optiek cruciaal om eigenaarschap op leren te bevorderen? En kun je dat dan breder zien dan formele leeractiviteiten?' Daar zagen ze op een moment een rode lijn in komen:

- Starten bij persoonlijke ontwikkeling schept een sterke verbinding met organisationele ontwikkeling. Het is niet andersom.
- Een sterke leeromgeving creëren vraagt om cocreatie en is een stapsgewijze ontdekkingstocht die niet makkelijk vooraf is uit te stippelen.
- Organisatiebeweging ontstaat als individuen zeggen 'ik ga bewegen'. Groei start bij het individu, niet bij de organisatie.
- Groei start bij het creëren van een beeld bij de toekomst waar je een beetje verliefd op bent: daar wil je met elkaar naartoe. Dat zit veel dieper dan specifieke doelstellingen per kwartaal. Hier moet je het gesprek over voeren.
- Ontwikkeling start bij nieuwsgierigheid: je moet iets willen weten. Van jezelf, van de organisatie of je collega's.

De tweede groepssessie werd georganiseerd na de individuele gesprekken en startte met het vertellen van een verhaal. We maakten een leestafel en alle gemaakte flaps van de individuele gesprekken hingen aan de muur. Jetske: 'We zijn gestart met een onderzoek naar je eigen opvattingen: hoe kun je kijken naar werk en leren?' Deelnemers werden uitgenodigd om zelf groepen te maken met collega's die ze nog niet goed kenden. Mark en Jetske deelden verschillende brillen uit. Dat waren in feite zes verschillende interviewleidraden; iedere leidraad vanuit een ander perspectief. De deelnemers wisten niets van deze verschillen en ervoeren zo heel puur wat de vragen uit dit perspectief met hen deden. Na deze ervaring legden ze plenair uit wat de verschillende perspectieven waren (de brillen) van waaruit ze de interviews gedaan hadden. Mensen ontdekten vanuit welke bril zij het meest keken, wat dat met hen deed en naar welke bril ze nieuwsgierig zijn geworden en meer wilden gaan 'dragen'.

Mark: 'We kwamen erachter dat managers zich enorm beperkt hadden gevoeld door de formele bril waarmee de organisatie traditioneel kijkt. En dat ze na dit kleine onderzoekje meer vrijheid voelden om ook via andere perspectieven naar werken en leren te gaan kijken. Vervolgens is de groep in gesprek gegaan bij de flaps waarop de post-its geplakt waren met werkende bestanddelen van eigen leren en werken vanuit de persoonlijke interviews, om ook samen pakkende titels te geven; dit werkt voor ons als groep als het gaat over ons leren en werken! En als we dit vaker inzetten bij vraagstukken dan gaan we meer leren en innoveren.

Onderstaande punten zijn de collectieve thema's die door de deelnemers zijn benoemd als werkzame principes in het leggen van de verbinding tussen leren en werken:

1 Het werk is een speeltuin (je mag dingen ontdekken en ontdekkend kijken naar je organisatie).
2 Het gaat uiteindelijk om passie en innerlijke kracht (belangrijk is om jezelf te blijven en actief te reflecteren op wat je doet).
3 Je bouwt samen aan verbetering en ontwikkeling (het gaat om eerder om het hoe dan om het wat).
4 We hebben tijd nodig om elkaar echt te ontmoeten om zo een aantrekkelijke leeromgeving te maken en te behouden.
5 Hulpbronnen zijn nodig om ondersteuning te organiseren op het leerproces.

Van het persoonlijke naar het groepsniveau

'Met alle managers hebben we hun eigen leerhistorie uitgerafeld. We werkten via de waarderende benadering en tijdens de eerste ontdekfase onderzochten we de persoonlijke hoogte- en dieptepunten in hun lerende leven. De dieptepunten waren erg interessant om te bespreken. We probeerden te ontdekken hoe ze hieruit gekomen waren, daar zit namelijk een sterke kracht! Dit waren prachtige persoonlijke gesprekken waarin we het voorrecht hadden echt naast de mensen te mogen staan. De waarderende benadering hielp enorm om mensen bewust te laten worden waar ze dus heel goed in zijn! Uit al deze gesprekken zijn werkende bestanddelen gefilterd: "dit werkt in mijn leren". Deze zijn geclusterd op grote post-its en op flaps gehangen om in de groepssessie het gesprek aan te gaan hoe we ons individuele leren kunnen vertalen naar het groepsniveau: wat is voor ons belangrijk? Welke patronen zien we?'

Fase 5. Uitstralen: zichtbaar maken van de resultaten

Jetske en Mark: 'Na de eerste groepsessie hadden we een tussentijds moment met de opdrachtgever. Hierin bespraken we onze observaties van de stappen tot nu toe én keken we vooruit naar wat ons nog te doen staat. De opdrachtgever zag veel parallellen tussen wat er in de groepssessie gebeurde en hoe mensen zich in regio-overleggen gedroegen. Bijvoorbeeld een manager die in de sessie het initiatief nam om iets anders te doen, geen aanhaking kreeg van zijn collega's en direct stopte. Dit gedrag herkende de opdrachtgever uit andere situaties. Aan hem de rol om dit proces bespreekbaar te maken: wat maakt dat je stopt met je initiatief? Wat zit daar voor gedachte achter? Hoe zien je collega's dit? Deelnemers die heel sterk regie namen in het interview en stellig waren dat ze het heel belangrijk vinden dat je echt nieuwsgierig bent naar de ander, lieten dat in de groepsessie niet zien. Blijkbaar is er een groot verschil tussen "echt"gedrag en voorgenomen gedrag. Een doorkijk naar de volgende sessie geeft een focus waarin we aandacht geven aan (het faciliteren van) leren in het proces op basis van hun eigen beeld van wat we willen bereiken (als team) om leren en werken in onze regio sterker te verbinden en dan dit ook vorm te gaan geven. Deze sessie zal binnenkort plaatsvinden'.

De link met sociaal kapitaal

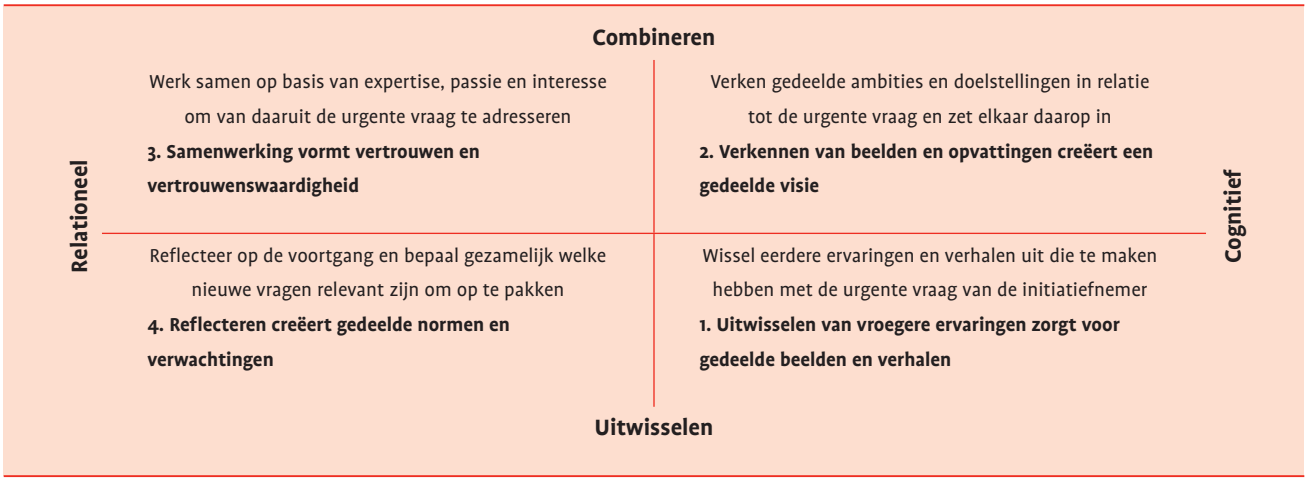
De aanpak die Jetske en Mark hanteren in hun onderzoek concentreert zich sterk op het creëren van gezamenlijkheid op een gedeelde urgente werkgerelateerde vraag. De verschillende fasen in het netwerkmodel gaan dieper in op die activiteiten, zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van waarderende interviews of het verleiden van managers om vanuit verschillende brillen te kijken naar hun eigen rol binnen de organisatie. In deze laatste paragraaf reflecteren we op die activiteiten en plaatsen we ze in de context van kernaspecten van sociaal kapitaal die leren beïnvloeden. We doen dit door uit te gaan van twee dimensies van sociaal kapitaal die belangrijke impact hebben op het proces van leren: de cognitieve en relationele dimensie van sociaal kapitaal (zie bijvoorbeeld ook Kessels & De Jong, 2009). De structurele dimensie van sociaal kapitaal gaat om de 'met wie'-vraag en die is bij het uitnodigen al aan bod gekomen.

Nahapiet en Ghoshal (1998) maken in hun werk onderscheid tussen het uitwisselen en combineren van individuele kennis en expertise als manier om sociaal kapitaal te beïnvloeden. Plaatsen we de cognitieve en relationele dimensie op één as en ook het combineren en uitwisselen op één as, dan ontstaat een kwadrant van waaruit we de activiteiten kunnen categoriseren (zie figuur 2).

1. Uitwisselen van vroegere ervaringen

Het uitwisselen van eerder opgedane ervaringen rondom het relevante thema creëert een gezamenlijk beeld over de problematiek en vraag van de initiator. Tegelijkertijd schept het ook de mogelijkheid om verhalen, bepaalde afkortingen of terminologie uit te wisselen en tot een gedeeld beeld te komen.

De activiteiten in het onderzoek kenmerken zich doordat bij de start wordt gereflecteerd op eerdere ervaringen en voorkeuren in het organiseren van individueel leren. Het lijkt erop dat Jetske en Mark hiermee een veilige omgeving creëren om successen, maar ook lastige situaties in het leren te benoemen. Deze uitwisseling creëert een gedeeld beeld op de huidige situatie en ambitie van de organisatie.



Figuur 2: Relationele en cognitieve dimensie van sociaal kapitaal als groeimodel

Figuur 3: Impact van het delen van vroegere ervaringen

Figuur 4: Verkennen van beelden en opvattingen

2. Verkennen van beelden en opvattingen

Deelnemers van de activiteit uitgenodigd door Jetske en Mark dienen actieve partners te worden, wat meer vraagt dan vrijblijvende participatie. Het verkennen van de persoonlijke ambitie past bij de ambitie en opvattingen van collega's, en is een vorm van ontwerpgericht betrekken van relevante betrokkenen. Het creëert een gedeelde visie op wat nodig is en wie waar betrokken op wil zijn. Het geeft bovendien ook de mogelijkheid gemakkelijk uit het traject te stappen als verbinding moeilijk of niet te maken blijkt te zijn.

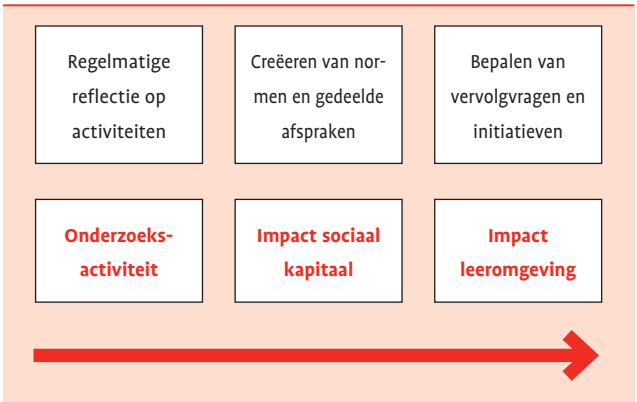
3. Samenwerking vormt (of breekt) vertrouwen

Het verkennen van ambities en opvattingen van collega's in een samenwerkingstraject is een belangrijke opmaat voor de uiteindelijke activiteiten die je vormgeeft. Het kan helpen om voorafgaand aan de activiteiten principes vorm te geven die belangrijk zijn voor de groep. Zoals Jetske en Mark dat ook hebben gedaan voorafgaand aan de creatiefase. Deze principes zijn belangrijk omdat ze betekenis geven aan de elementen in de samenwerking die ieder waardeert en wil behouden. Ook kan het ondersteunend zijn in de zin dat je bepaalde dynamieken ook kunt voorkomen door ze te benoemen. De uiteindelijke activiteiten zijn een belangrijke bouwsteen voor de groei van vertrouwen in elkaar en elkaars capaciteiten en vaardigheden.

4. Reflecteren op ervaringen

Reflectie wordt vaak gezien als activiteit achteraf, bijvoorbeeld door terug te kijken op een bijeenkomst en te bepalen wat goed is gegaan en wat beter kan. In onze optiek is reflectie ook een 'bouwend' perspectief. Dit betekent dat het een manier is om verwachtingen en normen te bespreken en vorm te geven. Bovendien is het een voertuig om activiteiten rondom de initiële urgente vraag af te ronden, conclusies te formuleren en te onderzoeken waar vervolgactiviteiten liggen. Zo kan het uitwisselen en combineren van expertise van individuele deelnemers een manier zijn om continu te werken aan duurzame ontwikkeling.

Figuur 5: Samenwerken en vertrouwen



Figuur 6: Reflectie op opgedane ervaringen

Tot slot

Naar onze mening is het de moeite waard stil te staan bij wat HRD-professionals kunnen leren van dit onderzoek. Ten eerste zien we terug dat onderzoek een krachtige vorm is om te werken aan organisatieontwikkeling. Het lijkt erop dat het uitvoeren van onderzoek op zichzelf een manier is om te werken aan het versterken van relaties binnen een organisatie, bijvoorbeeld door het creëren van gezamenlijkheid op een gedeeld probleem. Of het uitspreken van successen en ambitie en het bepalen van doelstellingen waar collega's zich aan committeren. In zijn algemeenheid zien we dat dit participatieve onderzoek aspecten van een hechte gemeenschap creeert waar vertrouwen en gedeelde opvattingen middelen zijn om met elkaar aan ontwikkeling te werken. Bovendien kijken we terug op een casus waarin ook tautologisch het begrip 'onderzoek' impact heeft op de HRD-professional. Het is een alibi om alle vragen te stellen die je nodig acht, werkvormen te bedenken die verfrissend zijn en uitgaan van andere dynamieken dan de bekende. Onderzoek is daarmee meer dan iets te weten te komen, het is een voertuig waardoor de HRD-professional kan participeren in de ontwikkeling in de organisatie in plaats van erbuiten komen te staan als expert. Koppelen we deze reflectie aan de spanning die we heden ten dage zien van de waarde die de HRD-professional nog kan toevoegen, dan zit hier misschien voor de toekomst misschien wel de grootste waarde! Onderzoek als manier om als HRD-professional te participeren in relevante ontwikkelvraagstukken.

Bronnen

Dewulf, L. (2002). Motiveren van medewerkers voor leren, werken en veranderen. Opbouwen van spanning tussen visie en realiteit. *Opleiding & Ontwikkeling, 15*(3).

Kessels, J.W.M., & Jong, Tj. de (2007). Human resource development, social capital en economische opbrengsten. *Develop, 1*(3), 94-105.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242-266.

Ruijters, M. (2007). Goh, het lijkt net werk, het organiseren van informeel leren. *Leren in Organisaties, 12*(7), 14-18.

Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). *Van Kiem tot Kracht, een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering.* Houten: Springer uitgeverij.

Van Ginkel, K., Massa, K., & Schut, M. (2009). *Levende driehoeken.* Beschikbaar op: www.kessels-smit.com.

Verdonschot, S.G.M., Keursten, P., & Rooij, M.I. van (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk, toolbox om werk te maken van innovatie.* Houten: Springer uitgeverij.

Verheijen, L., & Dewulf, L. (2004). Vormgeven aan leren, een relationeel proces, *Opleiding & Ontwikkeling* 11, 25-28.

De Haves en de Have not's

Twee zijden van dezelfde netwerkmedaille

Miriam Notten

Over sociaal kapitaal bestaan nog veel misverstanden. Veel mensen denken dat het gaat om de waarde van de mensen in een organisatie. Niets is minder waar. Sociaal kapitaal is datgene wat beschikbaar komt via anderen door de relaties die je met deze anderen onderhoudt. Niet iedereen heeft echter op dezelfde manier toegang tot sociaal kapitaal. Ook wordt er nog niet gestuurd op de waardetoename en het inzetten van beschikbaar sociaal kapitaal. Niet door individuen, niet door organisaties en al helemaal niet onze maatschappij als geheel. Het sociale kapitaal van Nederland ligt te verstoffen onder onze poldermatras.

Een mooie wintermiddag in Den Bosch. De hoogopgeleide, 45-plus werkzoekenden, komen bij elkaar. Ze zijn alle twintig dringend op zoek naar ander werk. Het UWV Den Bosch ondersteunt deze mensen door ze te leren netwerken. In Nederland tel je immers niet mee als je geen werk hebt en banenmarkten zorgen niet altijd voor een goed resultaat. Daarom heeft het UWV Den Bosch gekozen voor een andere aanpak; leer deze werkzoekenden om via het netwerk een nieuwe baan te vinden en zorg dat ze zich kunnen presenteren als interessante gesprekspartners zonder het stigma van de werkloze.

La Red is partner van het UWV in Den Bosch en geeft een workshop netwerken waarin ook aandacht wordt besteed aan gastvrijheid. Gastvrijheid in gedrag en gesprek. Na de workshop netwerken wordt het geleerde namelijk direct in praktijk gebracht op een netwerkbijeenkomst waar werkgevers en werkzoekenden elkaar treffen. Dit keer niet als *Haves* en *Have not's*, maar als mens, gesprekspartner en potentiële netwerkrelatie.

De netwerksamenleving (Castells, 1996-2000)

De moderne samenleving is zich meer en meer aan het ontwikkelen tot een netwerksamenleving. De omgeving van veel organisaties én individuen is sterk aan het veranderen, onder ander door technologische ontwikkelingen die het mogelijk maken om werken en wonen van elkaar te scheiden (Van Beek, 2003). Andere ontwikkelingen zijn dat de oorspronkelijke sociale netwerken aan waarde inboeten en vervangen worden door meer globale en virtuele netwerken waarin gelijkgestemden elkaar weten te vinden. Het aloude buurtnetwerk (Van Beek, 2003)

Ing. A.M.S. (Miriam) Notten (1966) is directeur-eigenaar van La Red, de grootste netwerkadviesorganisatie in Nederland, die organisaties en individuen adviseert over waarde en rendement van hun sociale kapitaal. Waarbij een productief en goed vormgegeven netwerk altijd rekening houdt met de eigen belangen én die van een ander.
Website: www.lared.nl, e-mail, notten@lared.nl, twitter: MiriamNotten, LinkedIn: Miriam Notten.

wordt vervangen door de community op internet, waar mensen eerder een gedeelde interesse herkennen dan bij de buurvrouw die je eigenlijk niet tegenkomt. Onze gelegenheidsstructuren waarin we mensen ontmoeten zijn aan verandering onderhevig.
Verder komt er naast de geïnstitutionaliseerde collectiviteit ook ruimte voor dynamische collectiviteit. De 'polder' met zijn sociale partners kent steeds minder draagvlak, omdat de werkenden in onze maatschappij zich op een andere manier inzetten: als zzp'ers, gedetacheerden, self navigators of als ondernemer met een netwerkorganisatie. De rol van de vakbond moet veranderen, als deze nog steeds een groep wil vertegenwoordigen. Mensen verbinden zich namelijk nog steeds in groepen en willen nog altijd gelijk zijn in de eigen gekozen kudde, maar het zijn niet de vast omlijnde en begrensde verbanden van weleer. Woonplaatsen, huwelijken en dienstverbanden worden niet meer voor de eeuwigheid gekozen en gesloten.

De rol van de vakbond zal moeten veranderen, als deze nog steeds een groep wil vertegenwoordigen.

In de arbeidsmarkt ontstaan, zowel tussen werknemers en werkgevers als tussen werkgevers onderling, kortdurende samenwerkingsverbanden in flexibele netwerken. In deze zeer flexibele netwerken bevinden zich organisaties, bedrijfjes en individuen die zich moeten kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. Dat betekent dat de spelers zich anders moeten organiseren willen zij het spel kunnen spelen. Het organiseren van dynamische collectiviteit wordt een belangrijke vaardigheid voor de spelers die ons maatschappelijke speelveld vormgeven. Waar blijft de vakbond zonder leden, maar met veel deelnemers die zich organiseren volgens het gemeenschapsprincipe, waarbij de gemeenschap niet gevormd wordt door het hebben van een dienstverband bij een bepaalde werkgever, maar door andere overeenkomsten zoals het hebben van kinderen, het willen promoveren naast een baan, het zoeken naar opleidingsmogelijkheden, het willen wonen en werken in dezelfde plaats?

De netwerksamenleving brengt naast vele voordelen ook onzekerheid met zich mee. Die onzekerheid uit zich in het beperkte vermogen van veel bedrijven en individuen om de processen waarin zij zich begeven te controleren. Door de vele spelers in het speelveld zijn de grenzen van dit veld en de steeds wisselende posities van de spelers onduidelijk.

Het goed kunnen besturen van je eigen leven, loopbaan, een organisatie of een afdeling komt neer op het vinden van je eigen weg binnen de netwerken. Het is voor directeuren, managers en werkenden effectiever te leren hoe ze in netwerken moeten navigeren dan simpelweg bevelen te geven of op te volgen (Cross, 2009).

Het doorzien van verbanden, het organiseren van dynamische collectiviteit, het leggen van nieuwe verbindingen tussen mensen, organisaties en andere bronnen van informatie vraagt dan ook om een nieuwe werkwijze: naast het sturen op financieel en menselijk kapitaal, ook het sturen op sociaal kapitaal. Door te netwerken zijn individuen en organisaties in staat om sociaal kapitaal op te bouwen, in te zetten en te laten renderen. Maar heeft iedereen in gelijke mate de beschikking over sociaal kapitaal?

De Haves en de Have not's

De netwerksamenleving kent twee zijden van dezelfde medaille, namelijk die van de Haves en de Have not's. De Haves zijn de individuen en organisaties die al iets hebben en meer willen hebben. Dat kan gaan om meer kennis, meer geld, meer innovatiekracht, meer omzet, meer markttoegang, meer draagvlak. Kortom het uitbreiden van de positie die deze individuen en organisaties innemen binnen hun eigen netwerksamenleving. Er is al sprake van een werkend netwerk van relaties waarbinnen transacties gesloten worden. Op deze basis wordt verder gebouwd en worden nieuwe sets relaties ontwikkeld die zorgen voor nieuw sociaal kapitaal.

De Have not's zijn de individuen en organisaties die iets niet meer hebben wat ze hadden en weer terug willen hebben. Dan gaat het om een dak boven je hoofd (voor zwerfjongeren), een baan (voor werklozen), een betere opleiding (voor niet- en laagopgeleiden), verbetering van de liquiditeitspositie (voor bijna failliete ondernemingen), herstel van vertrouwen (voor organisaties die het vertrouwen van de klant hebben verloren). Kortom het terug innemen van de positie die deze individuen en organisaties innamen binnen hun eigen netwerksamenleving. Het huidige netwerk werkt niet naar behoren, anders

Workshop netwerken voor zwerfjongeren

Het is december 2010. De Stichting Zwerfjongeren Nederland organiseert voor de vijfde keer de Altijd Onderweg Prijs. Er worden een aantal workshops georganiseerd, onder andere de workshop Hoe netwerk ik naar een baantje? Aan de workshop doen hulpverleners en zwerfjongeren mee. Wij verzorgen deze workshop. In de workshop gaan we met de jongeren hun netwerk uit het verleden in kaart brengen en de mogelijkheden onderzoeken voor het reactiveren van die latente relaties. Is het mogelijk om weer in contact te treden met die lerares van toen, de buurvrouw van toen je dertien was? En hoe ga je deze relaties weer activeren zodat de mensen van toen je kunnen helpen bij je vragen van nu? Zwerfjongere Yasmine zegt dat dit eindelijk een workshop is waar ze wat aan heeft.

was er geen behoefte geweest en deze organisaties en individuen moeten hun toevlucht nemen tot relaties uit het verleden. Het netwerk van vroeger moet gereactiveerd worden én er moet geïnvesteerd worden om het vertrouwen (Stephenson, 2006) te creëren waarmee je gebruik kunt gaan maken van het sociale kapitaal van de ander.

Sociaal kapitaal: je netwerk als investering (La Red, 2009)

De gedachte achter het woord 'netwerken' is er duidelijk op gericht dat het onderhouden van relaties met mensen *iets oplevert*, met respect, aandacht en plezier als belangrijke beginpunten. Netwerken maken op een aantal manieren doelen bereikbaar die zonder anderen moeilijker, of zelfs helemaal niet mogelijk zijn. Netwerken geven dus toegang tot middelen waardoor we dingen beter kunnen doen dan als we alles alleen zouden moeten aanpakken. Goed onderhouden relaties bieden mogelijkheden via welke we kennis en inzichten kunnen ruilen. Bezien we die mogelijkheden op een strategische manier, dan kunnen we stellen dat mensen met hun relaties omgaan als een soort 'kapitaal': een beheerde voorraad die een bepaalde waarde kent.
Veel mensen klinkt het spreken over relaties als 'kapitaal' wat ongepast, of zelfs opportunistisch in de oren. Het lijkt er dan al snel op dat we mensen willen 'gebruiken' of willen uitdrukken in geld. Een vergelijking met andere vormen van kapitaal maakt echter snel duidelijk hoe frappant goed dat idee bij onze gebruikelijke omgang met relatieonderhoud past.

Kapitaalsoorten

In onze cultuur spreken we meestal over 'kapitaal' als we materiële of financiële zaken bedoelen. Iemand met flink wat geld op de bank of investeringen in onroerend goed, antiek of aandelen, bezit daarmee *kapitaal*. Een eigenschap van dat kapitaal is dat het een bepaalde waarde heeft die in de loop der tijd fluctueert: het wordt meer of minder waard onder invloed van rente, inflatie of marktprijzen en staat soms ook onder invloed van slijtage en onderhoud. Van de in de toekomst verwachte waarde van het kapitaal hopen we meestal dat die hoger is dan de huidige waarde: we hopen op een positief *rendement* van het aanhouden van het kapitaal en daarin gedane investeringen. Dat betekent veelal dat de winst pas volgt op het aanvankelijk maken van kosten. In de zeventiende eeuw omschreven onze in de Verenigde Oost-Indische Compagnie actieve voorvaderen dat al als 'de cost gaet voor de baet uyt'. Investeer je bijvoorbeeld niet in onderhoud en staat van je huis, dan daalt daarvan langzamerhand de waarde. Met het doen van investeringen ben je bovendien nog niet van een positief rendement verzekerd op de lange termijn: de inflatie kan stijgen waardoor je geld minder waard wordt, de marktwaarde van je huis kan dalen door een sterk afgenomen vraag, of een sterk toegenomen aanbod.

Deze reeds door achttiende- en negentiende-eeuwse theoretici als De Quesnel en Karl Marx vastgelegde elementaire vaststellingen blijken ook grotendeels op te gaan voor minder tastbare vormen van kapitaal. We kunnen 'kapitaal' immers ook zien als een overkoepelende term voor 'middelen die ingezet zouden kunnen worden om doelen te bereiken'. Dan gaat het om meer dan alleen geld. Naast financieel kapitaal heeft men in de loop der jaren dan ook politiek, menselijk en cultureel kapitaal onderscheiden.
Het door Weber ontwikkelde begrip 'politiek kapitaal' kunnen we zien als de macht, invloed en prestige waarin we in de loop der jaren kunnen investeren door middel van onze positie in de maatschappij, vaak aangeduid door ons beroep. Aan de hand van die positie krijgen we dingen gedaan die als rendement daarvan gezien kunnen worden: als bestuurder van een organisatie hebben we bijvoorbeeld meer invloed dan een medewerker van de postkamer. En om bestuurder te worden hebben we door middel van ons carrièreverloop investeringen gedaan (Weber, 1921-1978).

Bekender is het door Schultz, Johnson en Becker ontwikkelde idee dat de investeringen die we in onszelf als mens doen leiden tot het vormen van 'human capital' – menselijk kapitaal dat tot uiting komt in de kennis, vaardigheden en ervaring die we kunnen inzetten om rendement

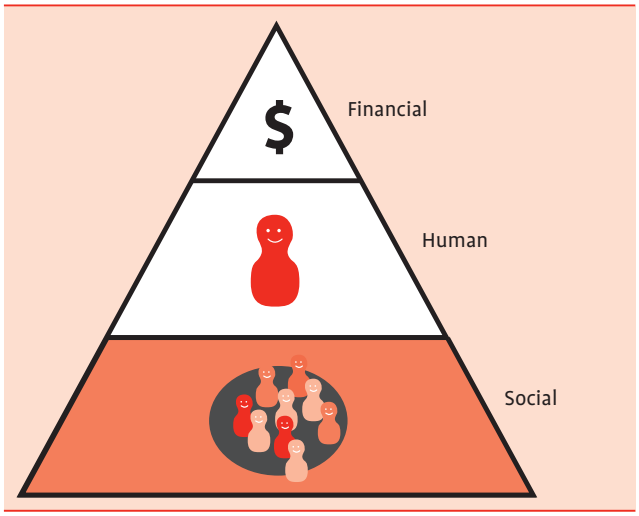
mee te halen; denk hierbij aan het nut van een diploma dat als erkend waardecertificaat van dit kapitaal geldt.
We zien het gebruik van de metafoor van het menselijk kapitaal tegenwoordig terug in de vele personeelsafdelingen van organisaties die langzamerhand 'human resource management' zijn gaan heten (Becker, 1964; Schultz, 1961; Johnson, 1970).

Een laatste vorm van kapitaal die we kunnen onderscheiden is het voornamelijk door de Franse socioloog Pierre Bourdieu ontwikkelde begrip 'cultureel kapitaal'. Iedere cultuur kent zijn eigen symboliek en verzameling praktijkwaarden omtrent relevante omgangsvormen, gedragingen, normen, geschiedkundige en andere culturele feiten die mensen zich eigen moeten maken. In de praktijk vormen deze zaken zowel de 'smeermiddelen' van onze samenleving als datgene waarmee we ons van elkaar kunnen onderscheiden. Zo is het nuttig om bij een chique diner te weten waarvoor alle soorten bestek dienen en dat men zijn neus niet in het tafellaken mag snuiten, is het handig om te weten wie Charlie Chaplin is als die in de conversatie opduikt en dat '9/11' geen telefoonnummer of datum is, maar refereert aan iets veel groters. Mensen ervaren duidelijk voordelen (rendement) van het doen van investeringen in het zich eigen maken en kunnen hanteren van deze waarden en feiten, als zij in een bepaalde cultuur goed willen kunnen functioneren (Bourdieu, 1984).

Al deze kapitaalvormen zijn soorten middelen die we 'persoonlijke hulpbronnen' kunnen noemen – we beheren ze zelf, doen er in de meeste gevallen op eigen initiatief investeringen in en zetten ze op eigen initiatief in om de doelen die we nastreven te bereiken. De kapitaalvormen kunnen ook grotendeels onafhankelijk van elkaar worden ontwikkeld. Zo zien we bijvoorbeeld dat het beheren van financieel en cultureel kapitaal niet noodzakelijkerwijs samen hoeft te gaan in het bestaan van de verschijnselen 'oud geld' (veel financieel en veel cultureel kapitaal) en 'nieuw geld' (veel financieel, weinig cultureel kapitaal). Als het gaat om netwerken als activiteit ervaren we vrij direct rendement van het menselijk, politiek, cultureel en soms ook financieel kapitaal waarin we hebben geïnvesteerd. Opleiding, sociale vaardigheden, positie en rang, kennis van etiquette en algemene ontwikkeling spelen alle een duidelijke rol in het onderhouden en benutten van relaties.

Sociaal kapitaal

Relaties die we met anderen onderhouden hebben eigenschappen die erg lijken op de verschillende soorten persoonlijk kapitaal. Relatieonderhoud kan gezien worden als het doen van investeringen in de relatie, om die te laten voortbestaan en te kunnen laten renderen in de breedste zin des woords. In investeringstermen bezien leveren relaties met goede vrienden bijvoorbeeld uitstekend 'rendement' op in termen van 'begrepen worden', gewaardeerd worden om wie we zijn, een gedeeld gevoel voor humor.
Dat geldt des te meer voor de relaties met onze levenspartners en onze kinderen: we doen er veel voor en we krijgen er meestal ook veel voor terug. De invulling van de term 'rendement' moeten we dus ruim nemen: het gaat bij het zien van relaties als kapitaal om de langetermijnopbrengst van die relatie in termen van wat je zelf wilt in het leven: aandacht voor elkaar, plezier, kennis, tips, doorverwijzingen en soms materiële hulp.



Figuur 1: Kapitaalpiramide, La Red 2004

Kortom, alles wat we onder een *prettige* relatie met mensen verstaan. In termen van investeringen en rendement over relaties praten mag echter meestal niet hardop gebeuren: het is niet gepast om iets wat idealiter 'spontaan' verloopt zo zakelijk te benaderen. Toch merk je dat mensen denken in termen van rendement van relaties, vooral als die niet meer zo leuk zijn en energie of ergernissen opleveren. Als we actief relaties met mensen verbreken, doen we dat zelfs meestal omdat we vinden er te veel kosten bij te ervaren. De mogelijke kosten bestaan uit het onderhoud van de relatie én het geven van hulp als daar om gevraagd wordt, ook als het slecht uitkomt. Inderdaad vraagt dat om de besteding van tijd, geld en energie. In de praktijk blijkt echter dat het onderhouden van relaties door de meeste mensen juist ervaren wordt als energie *leverend*.

In feite levert relatieonderhoud toegang op tot de diverse vormen van kapitaal die onze netwerkleden bezitten; onder bepaalde voorwaarden mogen we hun financiële, politieke, menselijke en culturele kapitaal misschien benutten. Het is dát inzicht dat ervoor zorgt dat we kunnen spreken van *sociaal kapitaal*[1] als we ons netwerk bedoelen: de totale hoeveelheid hulp die daarin aanwezig is waar we op zouden kunnen rekenen. Sociaal kapitaal is als een solide, langzaam groeiende belegging (zie figuur 1). De toegang tot hulp wordt langzaam opgebouwd, via het groeien van vertrouwen in elkaar in relaties. Dat vertrouwen groeit door wederzijdse leerervaringen, gevormd door ontmoetingen en gesprekken. Een relatie stabiliseert zich door deze leerervaringen en door het groeiend besef een deels gezamenlijke toekomst tegemoet te blijven gaan. Als in de tussentijd wederkerigheid en onderhoud bovendien in acht worden genomen, leidt dit er uiteindelijk toe dat we van de mensen die we 'kennen' iets mogen vragen zonder direct iets terug te hoeven doen. Het in elkaar opgebouwde vertrouwen (Stephenson, 2006) zorgt er dan voor dat de ander ervan uit kan gaan dat gegeven hulp op een dag een tegenprestatie krijgt.

Netwerken als extra bron van mogelijkheden

Alle mensen hebben bepaalde doelen voor ogen die zij willen bereiken, op de lange, dan wel op de korte termijn: het kopen van een huis, het afronden van een opleiding, het vinden van klanten, enzovoort. Bij het bereiken van die doelen worden allerlei combinaties van middelen ingezet. Waar we het eerste aan denken bij het bereiken van doelen is de inzet van persoonlijke financiële middelen. Meestal doen we dat in de vorm van het kopen van een goed of een dienst waarmee het doel bereikt wordt. Daarbij zetten we ook afwisselende combinaties van ons menselijke, culturele en politieke kapitaal in om het bereiken daarvan vlot te laten verlopen.

Over de lange termijn bezien streven we echter een grote hoeveelheid verschillende doelen na, die allemaal een beroep doen op onze kapitaalvoorraden. De hoeveelheid en variëteit aan middelen die we tot onze beschikking hebben is echter eindig. Daar lopen we snel tegenaan bij het bereiken van complexe doelen als het kopen van een betrouwbare computer of tweedehands auto, (eerste) huis, het vinden of aannemen van personeel of het starten van een onderneming.

Voor het bereiken van deze doelen hebben we zeer veel verschillende kennis nodig die we niet kunnen missen om het doel te laten slagen, maar die we ons niet allemaal zelf eigen kunnen maken, of te kostbaar of risicovol is om als dienst af te nemen, zo die al te koop is.

De provincie Drenthe, afdeling duurzame ontwikkeling

Het is september 2010. Alle provincies in Nederland krijgen een nieuwe rol, de rol van regisseur. Ze worden regisseur van het netwerk om hen heen. De afdeling Duurzame Ontwikkeling van de provincie Drenthe wil zich oriënteren op netwerksturing en laat een netwerkanalyse maken in combinatie met het ontwikkelen van netwerkvaardigheden. Het multistakeholderoverleg krijgt vorm. Het sociale kapitaal van bewoners, organisaties en belangenbehartigers wordt goed ingezet en projecten zoals de TT Assen verlopen soepeler.

Hét inzicht omtrent netwerken is dan ook dat zij vrijwel altijd een grotere rijkdom en diversiteit bieden ten opzichte van wat we zelf in huis hebben. Alle mensen in ons netwerk beheren hun eigen financieel, politiek, menselijk en cultureel kapitaal en vormen samen een zeer grote diversiteit aan middelen die ons terzijde zou kunnen staan. We mogen daar toegang toe vragen als we relaties met hen op een correcte en prettige manier onderhouden. In feite vormt dat een geweldige spaarrekening. De kans dat het antwoord op een complex vraagstuk zich al in ons netwerk bevindt is groot. Zelf een oplossing uitwerken of die oplossing moeten kopen is daarom in veel gevallen kostbaarder in termen van geld, tijd en moeite.

Dat is niet alleen het geval als we kijken naar de doelen die individuele personen nastreven, maar ook voor een organisatie of maatschappij als geheel. Organisaties worden uiteraard gestuurd op financieel kapitaal door een financiele afdeling, vaak ook op menselijk kapitaal door een human resource department. Maar slechts zelden hoor je van een professionele afdeling die het sociale kapitaal van de onderneming (intern en extern) in kaart brengt, onderhoudt en benut. Terwijl zich daar een zeer grote rijkdom aan mogelijkheden bevindt die het succes van de onderneming kan maken of breken.

Laat staan dat onze maatschappij als geheel gestuurd wordt op het rendement van het aanwezige sociale kapitaal. Een ministerie van Sociaal Kapitaal zou met het Rijnlandse model[2] in het achterhoofd de goede rentmeester kunnen worden van de relaties tussen organisaties en individuen binnen onze maatschappij.

Mijn verwachtingen voor de toekomst

Individuontwikkeling
Naast het reguliere cv zullen mensen in de toekomst hun totale kapitaaloverzicht ontwikkelen. Iedereen begint met het overzicht van het menselijke kapitaal en geeft uitbundige beschrijvingen van opgedane kennis en ervaring. Ook ons politieke kapitaal wordt gewogen door een overzicht van nevenfuncties om aan te tonen dat er invloed uitgeoefend wordt binnen het eigen gezin, een netwerk, een vereniging of een buurt. Het culturele kapitaal wordt zichtbaar door de casebeschrijvingen die aantonen dat de cv-houder zich weet aan te passen aan de situatie. In ons cv spreken we nooit over onze financiële kapitaal, maar de Belastingdienst kent die waarde als geen ander.

Tot nu toe zijn er nog geen cv's die inzicht geven in het sociale kapitaal van de werkzoekende. Dat is frappant, omdat er nu in veel vacatures naar netwerkwaarden wordt gevraagd. Courante personeelsadvertenties vragen om 'geboren netwerkers', 'een goed netwerk' en 'een groot netwerk'. In 2009 hebben we een zestigtal organisaties die dergelijke advertenties plaatsten gevraagd wat ze precies bedoelden en ook hoe ze deze kwaliteiten van nieuw personeel zouden toetsen. Uiteindelijk blijkt dat er wel gevraagd wordt om netwerkvaardigheden en netwerktoegang, maar dat nog niet duidelijk is wat er precies nodig is aan sociaal kapitaal voor de organisatie, laat staat dat er toetsingsmogelijkheden ontwikkeld zijn.

Voor de Haves in onze samenleving wordt het zeker van toegevoegde waarde om hun eigen toegang tot sociaal kapitaal te waarderen en inzichtelijk te maken. Dat kan natuurlijk kwantitatief met aantallen followers op Twitter, LinkedIn connections, de eigen verzameling visitekaartjes en een e-mail- en telefoonnummeroverzicht. De vraag blijft dan nog steeds wat de waarde van de getoonde aantallen relaties is. De relatie benoemen zegt nog niets over de intensiteit en hulpvaardigheid. De ultieme bijlage bij een cv wordt de persoonlijke netwerkkaart. Een visuele weergave van het netwerk op basis van het eigen e-mailverkeer van de afgelopen drie jaar. Je bent het waard!

De afstand tussen de Haves en de Have not's wordt groter. Nu al ontstaan gevoelens van er niet (meer) bij horen bij jongeren (én volwassenen) als er een vermindering optreedt in het aantal followers (Twitter), connections (LinkedIn) of friends (unfriending op Hyves). Er ontstaat de vraag wie van alle relaties jou uit zijn of haar 'lijstje' heeft gehaald. 'To be, or not to be' kan in deze tijd ook vertaald worden met het hebben van een netwerk dat het bestaan van het individu onderschrijft (dit ben ik, omdat ik het heb (Riemen, 2010)).

Organisatieontwikkeling
Elke organisatie heeft een financiële afdeling die stuurt op het financiële kapitaal van de organisatie. Daarnaast heeft inmiddels vrijwel elke organisatie tegenwoordig een Human Resource Manager die het menselijk kapitaal van de organisatie bestuurt en tot waarde brengt. Ik verwacht dan ook dat binnen tien jaar elke organisatie een Sociale Netwerk Analist (SNA) in dienst heeft, dan wel aan zich heeft verbonden. Deze SNA-adviseur beschouwt het interne en externe netwerk in perioden van drie jaar om het interne en externe sociale kapitaal te waarderen. Na deze periodieke waardering volgen interventies om binnen de organisatie teams op een andere manier samen te stellen, maar ook interventies om kennis sneller te laten stromen. De waarde van het externe sociale kapitaal geeft de positie van de organisatie aan ten opzichte van branchegenoten en leent zich uitstekend om toegevoegd te worden op de balans en komt hiermee in de plaats van 'goodwill'. Ook in het externe netwerk worden er elke drie jaar aanpassingen gedaan aan het netwerk en wordt in relaties geïnvesteerd, maar ook gedesinvesteerd. Als netwerken en relaties een groter belang krijgen, ontstaat er wellicht schaarste. Kan iedereen wel met iedereen een relatie onderhouden? De organisatie die zowel intern als extern sturing houdt op de gelegenheidsstructuur waarin mensen elkaar online en IRL *(in real life)* kunnen ontmoeten, heeft een voorsprong op branchegenoten. Ontwikkelingen in die richting zijn inmiddels zichtbaar doordat steeds meer organisaties willen weten hoe hun interne en/of externe netwerk 'eruit ziet'. Afgelopen half jaar hebben we bijvoorbeeld netwerkanalyses gemaakt voor de Provincie Drenthe (extern), de Dienst Landelijk Gebied (intern) en Staedion (extern). Alle vragen die organisaties

De Dienst Landelijk Gebied

In februari 2010 leveren we een pilot op rondom de kennisnetwerken van de Dienst Landelijk Gebied. Met een visualisaties van de relaties die binnen en tussen de kennisnetwerken worden onderhouden wordt zichtbaar hoe de kennisnetwerken werken. De individuen die een centrale rol spelen in het totale netwerk worden ineens zichtbaar.

hebben, gaan over het tot waarde brengen of op waarde houden van de relaties die onderhouden worden.

Maatschappijontwikkeling
Het nieuwe ministerie voor Sociaal Kapitaal regisseert het sociale kapitaal van heel Nederland. Mondiaal steken we gunstig af ten opzichte van andere landen. Door onze handelsgeest zijn er van oudsher vele relaties wereldwijd. Het ministerie van Sociaal Kapitaal faciliteert en regisseert nieuwe netwerkverbanden. Binnen die netwerkverbanden worden maatschappelijke vraagstukken het hoofd geboden. Die netwerkverbanden worden gefinancierd door de nieuwe sociaalkapitaalbelasting die organisaties betalen met zeer goed ontwikkeld sociaal kapitaal. Op die manier kan de kloof tussen de Haves en Have not's wellicht geslecht worden. Genade en barmhartigheid (geven in netwerken) krijgen weer een vooraanstaande rol in onze samenleving.
Er is ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe arbeidsverhoudingen waarin de dynamische collectiviteit ruimte krijgt. De werkgevers in Nederland zetten bij groei én krimp het sociale kapitaal van de organisatie in om nieuwe medewerkers te vinden en álle uitstromende medewerkers van werk naar werk te helpen.

On Stage, een positief platform voor vmbo-leerlingen

On Stage is een project om de dromen en ambities van vmbo-leerlingen te ondersteunen en hen een positief platform te bieden waar zij beroepsbeoefenaren kunnen ontmoeten. Het project is in Delft gestart met één initiatiefnemer (Corine Korrel). Zij heeft inmiddels een zeer actief netwerk gevormd in meerdere plaatsen in Nederland. Het project wordt ondersteund door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en in 2010 in Almere, Breda, Delft, Doetinchem, Utrecht en Westland uitgevoerd. La Red is sinds 2008 partner in het project en verzorgt de leerlingtraining netwerken. Door deze training leren de leerlingen een netwerk op te bouwen, maar ook te laten zien welke waarde zij toevoegen aan het netwerk van de beroepsbeoefenaren. Inmiddels hebben ongeveer 10.000 leerlingen de leerlingtraining netwerken gevolgd en zijn er prachtige voorbeelden hoe het totale netwerk voor nieuwe verbindingen heeft gezorgd tussen leerlingen en hun dromen. Op naar een wereld zonder Have not's.

Tot slot

Terugkijkend op de zeven jaar dat La Red bestaat en mijn eigen arbeidzame leven, zie ik een geweldige atlas van netwerkverbindingen en relaties die het mij mogelijk hebben gemaakt om te staan waar ik nu sta. Ikzelf, maar ook de anderen die al dan niet in vast dienstverband verbonden zijn aan La Red, leven volgens de Wet van Wederkerigheid. We weten dat geven zonder verwachtingen ook heel veel krijgen oplevert. Daarom geven we vrijelijk toegang tot onze kennis en kennissen en proberen elke dag om anderen een handje te helpen, maar ook om het bedrijf te laten groeien en bloeien. Ons sociale kapitaal is van onschatbare waarde!

Bronnen

Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education.* New York: NBER and Columbia University Press.

Beek, Krijn van (2003). *De mazen van de netwerksamenleving.* Nieuwjaarsessay 2003 van de Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: a social critique of the judgement of taste.* Cambridge: Harvard University Press.

Castells, Manuel (1996, second edition, 2000). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I.* Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.

Cross, Rob & Thomas, Robert J. (2009). Driving Results through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. *San Francisco: Jossey-Bass.*

Johnson, T. (1970). Returns from investment in human capital. *American Economic Review* 60: 546-60.

Gaag, M.P.J. van der & Notten, A.M.S.(2009). *Reader Masterclass Strategisch Netwerken.* La Red.

Riemen, Rob (2010). *Verval van waarden. De miskenning van een duurzaam probleem.* Lezing bij Bilderbergconferentie.

Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review* 51: 1-17.

Stephenson, Karen (2006). *Quantum Theory of Trust.* UK: Financial Times/Pearson.

Weber, M. (1921-1978). *Economy and society.* Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.

Noten

1. De term 'sociaal kapitaal' wordt in veel literatuur eveneens gebruikt om aan te duiden dat onderlinge verbondenheid door relaties op groter niveau, zoals in buurten, dorpen, streken en landen, mogelijkheden biedt voor bijvoorbeeld economische groei, veiligheid, etc.
2. Om kapitaal te laten groeien, te laten renderen, wordt vaak een keuze gemaakt tussen het Angelsaksische model en het Rijnlandse model. Beide modellen ordenen onze maatschappij, maar hanteren elk een duidelijk andere termijn als het gaat om rendement. Bij het Angelsaksische model is de basis marktwerking, zonder overheidsinmenging en wordt er op korte termijn gestuurd op de financiële belangen van een gedeelte van het totale netwerk: de aandeelhouders. Het Rijnlandse model is een netwerkmodel waarin alle belanghebbenden zoals overheid, werkgevers en werknemers samenwerken aan een maatschappij waarin het goed toeven is. Het middellange- en langetermijndenken heeft de overhand en in combinatie met kapitaal is er sprake van goed rentmeesterschap.

De Lerende Regio: relatie tussen sociaal kapitaal en innovatief leren in de regio

Door Frank Cornelissen

In binnen- en buitenland groeit de belangstelling voor de verbinding tussen sociaal kapitaal, leren en innovatie. De Ierse dr. Barry Nyhan was de afgelopen jaren projectmanager binnen het centrum voor de ontwikkeling van beroepstraining van de Europese Unie (CEDEFOP). Hij hield zich in de projecten vooral bezig met lerende organisaties en lerende regio's in Europa. Barry ziet de ontwikkeling van sociaal kapitaal en innovatie als belangrijke uitkomsten van een Lerende Regio.

Waar ligt uw expertise?

Mijn hele arbeidsleven ben ik al betrokken bij onderwijs- en opleidingsinstituten. Ik startte mijn werkende leven als leraar op een middelbare school in Dublin. Een aantal jaren later kwam ik vervolgens als consultant in curriculumontwikkeling terecht bij de Ierse Opleidingsautoriteit en was ik betrokken bij het opzetten van regionale trainingscentra.
In die tijd ontdekte ik al gauw dat het in deze trainingscentra niet voldoende was om leerlingen alleen vaardigheden te laten ontwikkelen. Een trainingscentrum was slechts één van de partijen in het netwerk die nodig zijn om een regio verder te ontwikkelen. Er was ook de behoefte om verbindingen te leggen met andere actoren: werkgevers, maatschappelijke (jeugdzorg)organisaties, arbeidsbureaus, etc. Ik gebruikte toen nog niet het begrip Lerende Regio, maar het was toen al wel van toepassing.

Mijn centrale thema van de Lerende Regio is een ruim begrip en heeft te maken met allerlei kwesties van leren in en tussen organisaties of gemeenschappen. De Lerende Regio gaat over netwerken, samenwerken en discussiëren om een bepaald gezamenlijk doel te bereiken. Het concept van de Lerende Regio is niet zozeer vanuit de educatieve hoek ontstaan, maar is ontwikkeld door geografen, sociologen en economen, die veel meer keken naar leren in een interrelationeel perspectief dan naar leren als een formele manier van kennisvergaring. Het concept van de Lerende Regio kan in eerste instantie nogal abstract lijken en het gevaar is dat het dan een academisch verhaal blijft. Je zou het concept van de Lerende Regio echter veeleer moeten beschouwen als een praktijktheorie, en niet zozeer als een theorie die is toegepast op de praktijk. Er zijn weliswaar algemene principes over zaken als samenwerking, collectiviteit en netwerken, maar je zou het niet als een theoretisch recept moeten zien dat je vervolgens in praktijk kunt brengen. Lerende Regio's zijn steeds weer unieke situaties van samenwerking tussen mensen en organisaties in diverse praktijkcontexten. Mensen als Lundvall (econoom uit Alburg, Denemarken), beschouwen het concept van de Lerende Regio dan ook als een constructivistisch concept, een praktijkconcept (Lorenz & Lundvall, 2006). Een Lerende Regio is niet zozeer een ding als wel een proces: je blijft er gezamenlijk aan bouwen.

Waar heeft u onderzoek naar gedaan?

Mijn oorspronkelijke terrein van onderzoek was dat van de curriculumontwikkeling, maar al gauw vormden curriculumontwikkeling en organisatieontwikkeling voor mij een onlosmakelijk geheel. Naar mijn mening kun je een onderwijsinstelling niet veranderen door alleen de opleiders te trainen. Je

‘De Lerende Regio gaat over netwerken, samenwerken en discussiëren om een bepaald gezamenlijk doel te bereiken.’

moet ook het perspectief veranderen van de mensen die deze organisaties leiden. Er moet een gedeelde visie zijn over wat de missie, de opdracht van zo’n universiteit, school of opleidingsinstituut is. Daar heb ik me zo’n tien jaar mee beziggehouden, vooral in de vorm van actieonderzoek. Ik werkte zowel in de praktijk als op het academische vlak. In 1988 verliet ik Ierland om op het Europese continent te gaan werken. Zo heb ik een paar jaar doorgebracht in Maastricht, het European Centre for Working Society, dat nu niet meer bestaat. Dit centrum deed veel onderzoek voor EU-projecten. Vervolgens kwam ik bij de EU zelf terecht, waar ik in de Commissie gevraagd werd om in een uitwisselingsproject te participeren tussen de VS en de EU over het onderwerp van regionale innovatie. Het project was gericht op een regio in de Verenigde Staten waar een sterke economische ontwikkeling gaande was. Er waren verbanden te trekken met een bepaalde regio in Duitsland, die ook met enorme economische veranderingen te maken had na de val van de Berlijnse muur. Deze twee projecten vervulden een sleutelrol in het project, waarover we in Accrum (Ohio) een grote conferentie organiseerden en waarbij heel veel onderdelen van de EU betrokken waren. Een jaar later ontvingen deze twee projecten een onderscheiding uit handen van Bill Clinton en Tony Blair op een Europese topconferentie in Londen. Als een gevolg van dit project is, na de val van de Berlijnse muur, een start gemaakt met de ontwikkeling van de nieuwe Duitse Bundesländer. Er waren in deze gebieden weliswaar goede scholen, universiteiten en bedrijven, maar ze hadden totaal geen connectie met modern management, industriële procedures, de heersende werkloosheid etc. We gebruikten het concept zoals eerder ontwikkeld in Accrum als een leidraad om in die gebieden over te gaan van een gesloten leersysteem naar een open, regionale leeromgeving. Zo kwam ik dus weer bij dit onderwerp terecht, waarbij ik mij vooral richtte op het inbouwen van het concept van de Lerende Regio in formele onderwijssettings.

Wat waren de belangrijke uitkomsten of inzichten van uw onderzoek?

Als eerste werd ik me bewust van de betekenis van informeel leren. Het overgrote deel van wat we leren, bereiken we door informeel leren. Deze vorm van leren heeft werkelijk impact en verandert ons leven. Tegelijkertijd wordt deze vorm van leren zeer onderschat door het formele systeem. Als er al over gesproken wordt, is dat in termen van: ‘Hoe kunnen we het certificeren? Hoe kunnen we het reguleren?’
In het verlengde hiervan kwam naar voren dat als je wilt dat leren impact heeft, het interdisciplinair moet zijn, gebaseerd op verschillende kennisdimensies. Om duurzame kennis te

creëren, moet je gebruikmaken van zo veel mogelijk verschillende actoren: zakenlui, technische experts, psychologen, sociologen. Je moet het zien alsof je een huis bouwt. Je hebt dan niet genoeg aan een timmerman of een metselaar; je hebt veel meer disciplines nodig. In zo'n interdisciplinaire samenwerking gaat het dan om de manier waarop mensen met elkaar praten; hoe ze leren van elkaar; hoe ze met elkaar activiteiten ondernemen; hoe de publieke en private sector met elkaar samenwerken. Al die relaties bouwen een essentieel sociaal reservoir op, wat voor mij gelijk staat aan sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is voor mij een resultaat van een lerende regio. Ik beschouw sociaal kapitaal hier als de sociale realiteit die mensen onder elkaar hebben opgebouwd die hen in staat stelt om nieuwe economische, politieke en culturele doelen te bereiken.

Hoe zag u die uitkomsten/ inzichten terug in de praktijk van de onderzoeksdeelnemers?

Ik moet denken aan het verhaal van een lerende regio in Scandinavië (Johnstad, 2007). In die regio stond een oude munitiefabriek, die van oudsher legerproducten voor het Zweedse leger maakte. Echter, op een bepaald moment stortte die industrietak in. Om de werkgelegenheid weer op te bouwen, werd een groot aantal opties bedacht. Zo verschoof de focus van militaire naar civiele producten. Het opmerkelijke was dat daarbij zowel de opleidingsinstituten als technische onderzoeksbureaus en zakenlui in de regio nauw werden betrokken. Deze ontwikkeling leidde in dat stadje in het tijdsbestek van een paar jaar tot een transformatie, niet alleen van de fabriek, maar van het gehele openbare leven. Waar eerst een bureaucratische militaire industrie het leven domineerde, waren nu talloze kleine initiatieven ontstaan die met elkaar samenwerkten en kennis deelden. Hierbij werden zij ook weer gestimuleerd door onderzoeksfaciliteiten die door de universiteit beschikbaar werden gesteld.
Opmerkelijk vind ik aan dit voorbeeld dat de mensen in het stadje door een periode van grote onzekerheid en pijn heen moesten om deze transformatie te bereiken. Het was geen naadloze overgang. Het lukte alleen door de grote onderlinge solidariteit die eigen is aan Scandinavische culturen en aan het sterke sociaal kapitaal dat er al was. Hierdoor lukte het om van de oude, bureaucratische structuur te komen tot een nieuwe, democratische structuur.
Dit voorbeeld laat zien dat het concept van de Lerende Regio in feite gaat over het succesvol nemen van barrières; het overwinnen van moeilijkheden die in tijden van crisis opduiken; het maken van slimme aanpassingen in de realiteit. Het gaat niet over de enige en beste manier om iets te doen, die je uit Amerikaanse instructieboekjes kunt opdoen.

Waar bent u in de toekomst benieuwd naar?

Even vanuit een wat negatief gezichtspunt. Ik vind het jammer dat onderwijs momenteel zo formeel is gestructureerd, geïndividualiseerd, gecertificeerd en gereguleerd. Het is te weinig interrelationeel. Studenten in universiteiten leren niet meer hoe ze kunnen samenwerken en departementen vechten om subsidies voor onderzoeksopdrachten. Daar maak ik mij zorgen over. Men zou toch moeten weten dat sociaal kapitaal niet wordt opgebouwd door onderlinge rivalisering, maar door samenwerking. Hoe gaan we daarmee om? Mensen met een technocentrische en bureaucratische kijk op het leven missen een van de mooiste uitdagingen van leren: het opbouwen van sociaal kapitaal, in aanvulling op individueel kapitaal.
Als positief punt wil ik graag nader onderzoeken hoe we het interdisciplinair werken verder kunnen uitbouwen. Op welke manier kunnen mensen buiten hun eigen vakgebied treden en samenwerken met mensen uit andere vakgebieden? Dat levert risico's op, maar alleen dan kun je verandering en vernieuwing bereiken. Voor mij blijft ook in de toekomst de uitdaging om 'communities of practice' te ontwikkelen. Dat is spannend, want als begeleider in dergelijke processen weet je nooit precies welke kant het leren en de ontwikkeling opgaan.

Bronnen

Johnstad, T. (2007). Raufoss: from a learning company to a learning region. In B. Gustavsen, B. Nyhan, & R. Ennals (eds.), *Learning together for local innovation: promoting learning regions* (pp.102-111). Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities.

Lorenz, E. & Lundvall, B.-Å. (eds.) (2006). *How Europe's economies learn*. Oxford: Oxford University Press.

Relationele praktijken 'dragen' kennisontwikkeling

René Bouwen

Omgaan met kennis is in essentie een relationeel proces. Zowel kenniscreatie als kennisborging, kennisoverdracht en kennistoepassing voltrekken zich in de relaties tussen actoren die zich met elkaar engageren in een kennisgemeenschap. De kwaliteit van de relaties en de praktijken die men met elkaar opzet, hangt samen met de bruikbaarheid van de verworven kennis. Er wordt – tijdens de interacties – tegelijkertijd 'betekenis' gecreëerd en ook 'lidmaatschap' van een praktijkgemeenschap. Dit is de stelling die we in deze bijdrage willen documenteren en toelichten.

Boeren, onderzoekers, leden van een eco-ngo en plaatselijke autoriteiten hebben het in een gezamenlijk veldbezoek tijdens de aardappeloogst, op een hoogvlakte in de Andes, over duurzame praktijken van bodembewerking op de steile hellingen. Wanneer het gesprek verder gaat in de plaatselijke taal, het Quechua, kunnen boeren op gedetailleerde wijze grondkwaliteiten benoemen (geschikt voor cultuur, grasland, bebossing of vrije natuur) die nooit in het Spaans vertaald werden, maar die de wetenschappelijke categorisering van het doctoraatsonderzoek zeer dicht benaderen. Dit veldbezoek zou men een relationele praktijk van hoge kwaliteit kunnen noemen: er is sterke contextualisering en tevens grote aandacht voor gelijkwaardige en wederkerige relaties. Ervaringskennis, wetenschappelijke kennis en praktische bestuurskennis wordt gedragen door deze gezamenlijke praktijk en door een gemeenschappelijke taal. Kennisontwikkeling gebeurt dus niet zozeer in het brein van een individu maar in de uitwisseling van verschillende perspectieven door actoren die met zich met elkaar in een relatie engageren en elkaar op die manier 'positioneren', inhoudelijk en relationeel.

Kennis zit niet tussen de oren, maar tussen de neuzen

Enige tijd geleden kreeg ik een Engelstalige e-mail om voor een tijdschriftartikel de referentie te vragen van een metaforische uitspraak die ik ooit gedaan heb in een MBA-cursus in Leuven: 'Kennis zit niet zozeer tussen de oren van mensen, maar veeleer tussen de neuzen.' Met een Google-klik ontdekte ik twee teksten waarin de ver-

Prof. dr. René Bouwen is gewoon hoogleraar emeritus, faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen, Onderzoeksgroep voor Organisatiepsychologie, Katholieke Universiteit Leuven.

wijzing schriftelijk werd gemaakt (1), (2). In de tweede verwijzing gebruikt Peter Bisson de uitspraak 'Knowledge is not only between the ears, but also between the noses of people' als titel van een verslag van een conferentieweek van de ngo Social Justice in Rome, die zich wereldwijd met vluchtelingen en vredeswerk in het veld bezighoudt. Een groep van dertig specialisten heeft zich een week lang teruggetrokken voor gezamenlijke bezinning en intensief groepsoverleg over de te maken strategische keuzes voor de komende jaren. Projecten in Oost-Congo, Columbia, Sri Lanka, etc. komen ter sprake om gepaste antwoorden te formuleren op prangende problemen.

Waar nieuwe overbruggende praktijkgemeenschappen ontstaan, komen ongewone en creatieve oplossingen tot stand.

Peter Bisson getuigt dat de uitdrukking 'between the ears' zo ongeveer als het collectieve mantra voor de bijeenkomsten werd gebruikt om het centrale belang te benoemen van de voortdurende zorg voor de kwaliteit van de relaties tussen de deelnemers van het overleg. Bezinningsmomenten, groepsreflecties en inhoudelijke dialogen werden afgewisseld om tot een consensus te komen die door de groep gedragen werd. De waarde van de opgebouwde kennis en inzichten werd direct in verband gebracht met de kwaliteit van de relaties tussen de deelnemers. Door informatie uit te wisselen en situaties in te schatten probeert men tot valide kennis te komen om doelgerichte haalbare acties te kunnen opzetten, waarvoor ook steun van sponsors en overheden verkregen kan worden. Het gaat om het verwerven van 'actionable knowledge' met de woorden van Chris Argyris: kennis die tot praktisch handelen kan leiden. Resultaten van studies, getuigenissen, mediaberichten, projectresultaten en principiële overwegingen vormen zovele bronnen van kennis, die door verschillende actoren wordt ingebracht en waarmee men tot een gedragen oordeelsvorming wil komen. 'Consensual validation' is het proces waarmee men bruikbare kennis kan ontwikkelen. Er zijn geen vooraf gegeven criteria; kennisontwikkeling is voortdurend in de maak. Tegelijk wordt ook gewerkt aan een vitale praktijkgemeenschap van vredeswerkers, die hun eigenheid met elkaar definiëren, steun vinden bij elkaar en zich tot externe actoren richten voor erkenning, medewerking en ondersteuning. Hier gaat het duidelijk om sociaal valide kennis om actoren in het veld te helpen doelmatig aan de slag te gaan. Maar is niet alle kennis die bruikbaar is, terug te brengen tot sociale of relationele kennis?

Van 'kennis als substantie' tot 'kennis als participatie'

In de Vlaamse stad Leuven staat een bekend beeldje van Fonske (populaire versie van Fons Sapientiae = bron van wijsheid, eretitel van de Moeder Gods, patrones van de universiteit), dat een student voorstelt die in zijn ene hand een studieboek voor zich uit houdt en de andere arm, met een drinkbeker in de hand, in een boog boven zijn opengewerkte schedel houdt en bier als fonteinwater binnen giet. Het opnemen van kennis voor een student is als edel vocht in de schedel gieten. Het is een beeldende voorstelling van de 'kennis als substantie'-opvatting, die nog zeer wijd verspreid is in universitaire kringen en daarbuiten. Het schoolse leren bevestigt steeds weer die opvatting. Anderzijds kan men vaststellen hoe snel studenten jonge professional worden, wanneer ze in een 'goede' stageomgeving in een praktijkgemeenschap worden opgenomen en een versneld leerproces doormaken dat geen enkele cursus kan bieden. De idee van 'kennis als participatie' werd voor het eerst uitgewerkt door J.S. Brown, hoofd van de Xerox Laboratories, om aan te geven hoe de echt creatieve vindingen in het bedrijf ontstonden, daar waar onderhoudsmedewerkers en onderzoekers elkaar in geanimeerde ervaringsuitwisselingen konden ontmoeten in de cafetaria of op de parking langs de autowegen. Waar nieuwe overbruggende praktijkgemeenschappen ontstaan, komen ongewone en creatieve oplossingen tot stand. Het leermodel van meester-leerling bestaat in feite al eeuwenlang en wordt gaandeweg weer op zijn volle waarde geschat, nu men ziet hoe weinig gefragmenteerde kennis tot duurzame resultaten leidt. Duurzame milieuoplossingen komen tot stand in multi-actor groepen en interdisciplinaire samenwerking.

Relationele praktijken zijn bouwstenen van de kennisgemeenschap

Sprekende voorbeelden van relationele praktijken van hoge kwaliteit zijn een danspaar, een tennisspel, een improvisatietheater, een conversatie en iedere 'meeting' waar actoren in intense interactie treden, waar de deelnemers echt 'beter' van worden. Wederkerige, gelijkwaardige, open en concrete persoonlijke communicatie

kenmerkt de interactie tussen de actoren. Er is medeeigenaarschap van de taak waarin ze zich engageren en grote betrokkenheid op een resultaat waaraan alle partijen kunnen deelnemen. De praktijk geeft energie en geeft mogelijkheden voor de toekomst om verdere projecten te ondernemen. Diepgaand leren is mogelijk en duurzame veranderingen kunnen zich voltrekken. Zowel een functioneringsgesprek, als een klant-consulentsamenwerking, als een collega-medewerkerrelatie als een projectbespreking kunnen dit potentieel in zich dragen en realiseren.

Relationeel constructionisme

Deze opvatting van kennis – we spreken liever van 'kennen' als proces dan van 'kennis' als product – is gegrond in een alternatief paradigma van sociale wetenschap, dat we met Kenneth Gergen (2009) en Dian Hosking (2006) sociaal relationeel constructionisme noemen. De sociale realiteit wordt volgens dit perspectief door de actoren met elkaar geconstrueerd in een gezamenlijk proces van betekeniscreatie (Weick, 1995). Organisaties zijn geen entiteiten maar assemblages van relationele praktijken tussen een verscheidenheid van actoren die gedeelde betekenissen nastreven om samen toekomst te maken. Dit constructieproces omvat naast interactieve cognitieve processen – het kaderen en herkaderen van betekenis – ook de opbouw van relationele processen, die de deelnemers verbinden en eigenheid geven.

Vooral het denken over innovatie en verandering in organisaties heeft de beperkingen van de rationeel positivistische benadering van organisaties aangetoond. Organiseren en kennen binnen organisaties zijn eerder te beschouwen als 'emergente' processen, die voortdurend-in-de-maak zijn en niet door één instantie gestuurd kunnen worden. Een opvatting van organisaties als gekoppelde conversaties biedt meer handvaten om verandering te bedenken en vorm te geven.

'Actionable knowledge' integreert verschillende genres van kennis

In een emergente context is kennen geen 'objectief' gegeven, dat registreert wat is, maar een intersubjectief proces waarin de actoren betekenis en uitzicht genereren. De vraag die gesteld kan worden, is: welke wijze van weten heeft de meeste generatieve kracht om duurzame realiteit te creëren? Gesloten systemen kunnen van buitenaf gekend en gestuurd worden. In menselijke systemen kunnen actoren enkel maar participeren en aan de continue conversatie deelnemen met de intentie toekomst te scheppen. Appreciatief onderzoek kan men zien als zo'n generatieve vorm van weten, een weten dat 'actionable' is of bijdraagt tot verhoogde handelingsbekwaamheid van de actoren. Hier gaan verschillende vormen van kennen (wetenschap, ervaring, praktijkhandelen), eigen aan verschillende actoren die op elkaar betrokken worden tot 'bruikbare' kennis, voorbij het waar-vals kennen van de analytische en gefragmenteerde benadering.

Weten en kennen in de sociale realiteit is dus steeds een vorm van deelnemen met anderen om mee te bouwen aan de gezamenlijke constructie van een toekomst met elkaar.

Bronnen

Bisson, P. (2005). Knowledge is also between noses. *Promotio Justitia, 89*(4), 26-27.

Bouwen, R. (2000). Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts. *Career Development International,* 6, 361-369.

Haers, J., Hintersteiner, N., & De Schrijver, G. (2007) Postcolonial Europe in the Crucible of Cultures. *Editions Rodopi,* Amsterdam, p. 14.

Hosking, D.M., & McNamee, Sh. (2006). *The Social Construction of Organization.* Liber and Copenhagen Business School Press.

Gergen, K. (2009). *Relational Being. Beyond Self and Community*. Oxford: Oxford University Press.

Weick, K. (1995). *Sense Making in Organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Werkmethoden voor expansief leren

Gerhard Smid

Bourdieu compared the 'social field' to a casino: we gamble not only with the black chips that represent our economic capital, but also with the blue chips of our cultural capital and the red chips of our social capital

(Ahlheit geciteerd bij Field 2008)

Deze bijdrage gaat over methoden die leren en de vorming van sociaal kapitaal bevorderen, én bijdragen aan innovatie. Ik bouw een denkkader op met een aantal termen: leren, kapitaal en innovatie. Het begrip risico komt bovendrijven en daarom bespreek ik het thema vertrouwen. Zo groeit een denkkader om het over methoden te kunnen hebben, een soort GPS (global positioning system) dat nuttig is als je door een onbekend landschap trekt.
Onder dit denkkader bespreek ik een dubbel handelingsvraagstuk. Wat doen succesvolle vernieuwers? Zien we patronen en methoden, en kunnen anderen die – onder begeleiding – overnemen? Een casus laat zien hoe ondersteuners mensen helpen die hun praktijk vernieuwen, waarbij innovatie, leren en de vorming van sociaal kapitaal samen gaan. We zoomen in op de methoden en technieken die daarbij een rol spelen. Tot slot is er aandacht voor de kapitaalswaarde van het begrijpen van het spel waar je als lerende of begeleider in zit, en het belang van methoden die dát begrip bevorderen.

GPS (begrippenkader)

Innovatie
Veel innovatie vindt plaats door iets nieuws te bedenken. Maar is dat wel altijd zo? Bijvoorbeeld: Thomas Alva Edison vond de gloeilamp uit. Het gaslicht was nog maar nét ingevoerd. Het lukte hem om mensen aan de gloeilamp te krijgen. Edison zei: 'Licht van de gloeilamp is eigenlijk hetzelfde als gaslicht, maar dan net wat anders.' Hij legde het nieuwe uit *in termen van het oude*. Daarmee paste het nieuwe patroon, resultaat van *exploratie*, in de orde van het oude, de *exploitatie*. En het gaslicht ging eraan. Dit soort frictie is altijd aan de orde bij innovatie. Innovatie heeft te maken met iets anders kapot maken of wegdrukken (creatieve destructie, zie Schumpeter, 2006). Er gebeurt iets nieuws, niet méér van hetzelfde, én we stoppen met iets anders. Dit speelt vooral bij de meer radicalere vormen van innovatie, zoals *strategische* en *transformatieve* innovatie (zie ook tabel 1).

Dr. G.A.C. (Gerhard) Smid (1950) is actief bij Sioo, interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde. Hij ontwerpt samen met Sioo-collega's programma's voor professionals en managers gericht op veranderen en vernieuwen, zowel Sioo-programma's als in andere organisaties. Bovendien coordineert hij het Sioo-onderzoek.

Tabel 1. Typen innovatie (naar Smid & Beckett, 2004)

Parametrische innovatie	een kleine variatie op de bekende praktijk.
'Developmental' innovatie	Er ontstaan nieuwe productkwaliteiten voor oude en nieuwe gebruikers, de technologie en kennisgebruik verbeteren. Het productieproces en de organisatie veranderen marginaal. Je stopt met wat niet meer werkt.
Adaptieve innovatie	Nieuwe generieke producten ontwikkelen. Optimaliseren van bestaande routines en beter benutten van competenties en kwaliteiten. Stoppen met onderbenutting en suboptimalisatie. De focus is gericht op incrementele technologische innovatie.
Strategische innovatie	Nieuwe productkwaliteiten ontwikkelen. Nieuwe gebruikers, nieuwe toepassingen, nieuwe markten of niches. Dit soort innovatie is technologisch discontinu, bestaande technologie wordt aan de kant gezet, grijpt in op de architectuur, grijpt in op processen en organisatie, vaak gebaseerd op bestaande organisationele competenties. Soms is de nieuwe business of markt wel bekend, maar is het voor het bedrijf in kwestie een nieuwe omgeving.
Transformatieve innovatie	De organisatie heeft een onbekende bestemming, is op weg naar een 'terra incognita'. Hier lijkt de verandering meer op een trektocht met onbekend doel. Soms is tactiek van verschroeide aarde nodig: bestaande capabilities en competenties worden vernietigd, desinvestering is voorwaarde om te kunnen innoveren. Er ontstaat een 'new industry', nieuwe behoeftes worden gegenereerd.

Innovatie betekent voor betrokkenen dus naast nieuw doen en nieuw denken ook: *loslaten*, stoppen met iets waar je mogelijk eerst mee scoorde. En dat is mogelijk riskant.

Kapitaal

Er zijn vele vormen van kapitaal. Je kapitaalsposities maken uit welke rol je in een speelveld kunt pakken, respectievelijk welke rol anderen je toekennen in een specifiek speelveld. Sociaal kapitaal is één van de kapitaalsvormen. Google definieert het als volgt: 'Sociaal kapitaal is de optelsom van je netwerk, je reputatie, je zichtbaarheid, en je vaardigheden om mensen te binden en te boeien' (Google, 4 jan. 2010). Deze omschrijving legt de nadruk op het kwantitatieve: hoeveel relaties heb ik, hoe goed kan ik netwerken, hoe ziet het netwerk mij, hoe ziet het netwerk eruit waar mijn relaties onderdeel van uitmaken? Sociaal kapitaal is naar mijn idee niet zo'n eenvoudige optelsom, het gaat om ongelijke grootheden. Zo zijn er sterke verbindingen (*strong ties*) en 'zwakke' verbindingen (*weak ties*). Een voorbeeld van de eerste is een vriendschapsrelatie waar je *altijd* op terug kunt vallen, een voorbeeld van de tweede is een relatie naar aanleiding van een eenmalig contact waarbij je afsprak om elkaar nog eens te bellen. Sterke bindingen helpen met *getting by* (erdoorheen komen), zwakke bindingen met *getting ahead* (vooruit komen, succes boeken) (Field, 2006). Via sommige mensen kun je heel veel andere mensen benaderen, ze zitten op het schakelpunt tussen meerdere netwerken en overbruggen gaten. Burt (1997) hanteert in dat verband het begrip '*black holes*'. Andere mensen staan meer op zichzelf en hebben daardoor een andere waarde. En ook maakt het uit wat je aan iemand kunt vragen, en wat die daar in ruil voor terug wil.

Andere kapitaalsvormen zijn *cultureel* kapitaal, *cognitief* kapitaal en *economisch* kapitaal. Je beschikt over *cultureel* kapitaal als je als persoon een goede 'feel for the game' hebt. Anderen in het speelveld zien jou als een speler die ertoe doet. *Cognitief* kapitaal (of *expertise*) is een bijzondere vorm van cultureel kapitaal: je deelt als persoon in een heel complex van redeneringen, je weet feilloos wat de impliciete premissen zijn, je weet wat een ander als volgende denkstappen gaat zetten, je beweegt je als een vis in het water in een discours. *Economisch* kapitaal: als jij in een netwerk de plek inneemt waar veel geld bij elkaar komt, kan dat ook voor anderen betekenisvol zijn.

Het is zaak altijd die kapitaalsvormen in hun samenhang te bezien. In elk speelveld is die weer anders.

Leren

Dit is een moeilijk begrip. Er zijn veel stromingen (Illeris, 2002) en 'scholen' die dit woord van betekenis voorzien. Sauquet (2004) noemt bijvoorbeeld vier scholen: de cognitieve school, de gedragsschool, de pragmatische school en de situatieve school. Alle ingrediënten voor spraakverwarring zijn aanwezig. Ik denk dat de situatieve school het meest relevant is in verband met innovatie, maar heb toch begrippen uit de andere scholen nodig. Behulpzaam is daarom het onderscheid in soorten leren op basis van de soort activiteiten, zoals leren als *conditioneren*, leren als *imiteren*, leren als *trial & error*, leren als *onderzoeken* en leren als *expansie* (zie tabel 2, naar Engeström, 1995).

De eerste vier vormen van leren in de tabel lijken me evident, bij leren als *expansie* gaat het om het materialiseren van een idee, om het veranderen van praktijken. Dat lijkt dus sterk op innovatie zoals hierboven besproken.

Combineren

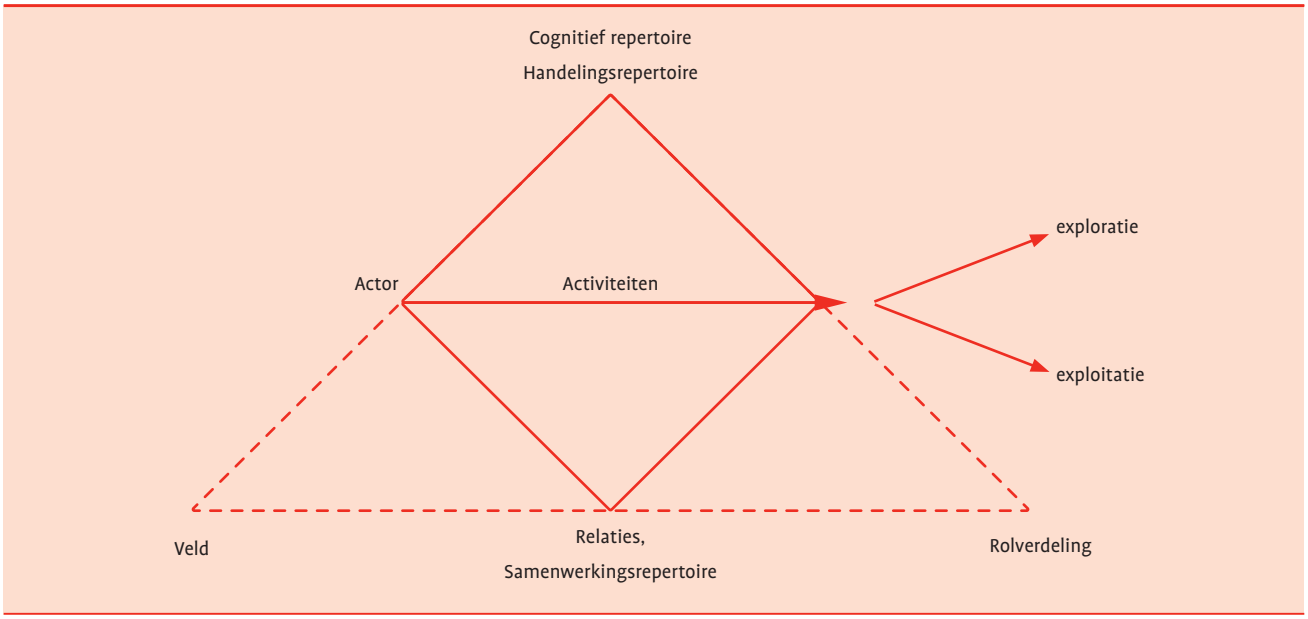
In de combinatie *leren* en *innoveren* komt *afleren* naar voren. Innoveren betekent ook *stoppen* met iets, om de combinatie van nieuw denken en doen én áfleren. Bijvoorbeeld we gooien inhouden en vaardigheden weg die niet meer relevant zijn, leren bepaalde houdingen in bedwang te houden. Of we gebruiken bepaalde contacten niet meer. De combinatie van *leren, innoveren en sociaal kapitaal* zet het zoeklicht op nieuw en afleren, op het uitbreiden van het relatienetwerk én om het afbouwen van relaties (wat bij economisch kapitaal *desinvesteren* heet), en mogelijk ook om een verandering in het proces van relatievorming. De combinatie van *leren*, *innoveren* en *cultureel* kapitaal opent het inzicht dat nieuwe velden betreden kan betekenen dat je 'feel for the game' niet meer bij voorbaat goed is. Je vat niet direct de spelregels en het spelersgedrag in het nieuwe veld. Mogelijk moet je iets aan je gedragsrepertoire, je ingeleerde reflexen en routines doen, waarmee je tot nu toe succes had. Mogelijk moet je loslaten, en daarmee risico's nemen.

Vertrouwen

Bij loslaten loop je *risico's*. Bestaande relaties loslaten? Wie krijg je terug? Ideeën loslaten, met wie praat je dan straks waarover? Een ander veld betreden? Moet je dan genoegen nemen met minder aanzien, moet je achteraan aansluiten, ga je dan niet af? Mensen nemen zelden graag zulke risico's. Pas als ze inschatten dat het nieuwe minstens zoveel gaat opbrengen, zullen ze loslaten. *Vertrouwen* is een medicijn tegen risicobeleving. Bij veel vertrouwen kun je veel risico aan. De literatuur leert (zie voor een overzicht Bijlsma & Smid, 2006): *vertrouwen is een kwaliteit van een relatie, die ervoor zorgt dat betrokken personen over en weer het risico nemen dat ze elkaar kunnen schaden op een gebied dat voor de betrokkenen* relevant *is, maar verwachten dat dit niet zal gebeuren. Je hebt ontspannen toegang tot elkaar, je hoeft er niet hard voor te werken.* Wat schadelijk is, is niet standaard. Risico's zijn veldspecifiek. In een wereld van

Tabel 2. Soorten leren

Leren	Uitleg
Conditioneren	Door belonen en straffen leren op een bepaalde manier te reageren, passieve *internalisatie* van een gegeven cultuur, enigszins bewust of zelfs onbewust.
Imiteren	Het kopiëren van beschikbaar gedrag in een context, enigszins bewust of zelfs onbewust.
Trial and error	Uitzoeken hoe je tot een goede oplossing van een probleem kunt komen als die in de context niet voorhanden is.
Onderzoekend	Reflectie op een probleem, veronderstellingen opbouwen over de principes van een succesvolle oplossing, toetsen van de hypothesen en bijstellen op basis van de resultaten.
Expansief	Leren is niet beperkt tot bekende inhoud en taken. De taak en de probleemstelling zoals de context die voortbrengt wordt geproblematiseerd, de context wordt getransformeerd. *Externaliseren van nieuwe* culturele praktijk staat voorop.



Figuur 1. Activity systems model

grootschalige productie en normalisering is het toelaten van variëteit een bron van risico. In een professionele wereld is reputatie de 'currency' en beleeft men reputatieverlies als een belangrijk risico. In overheidsbureaucratieën is 'macht' de 'currency' en vrezen mensen machtsverlies.

Handelingsvraagstukken

Onder deze paraplu van leren, kapitaal, innoveren en vertrouwen komen we nu bij het dubbele handelingsvraagstuk. Het eerste: wat doen succesvolle vernieuwers, welk patroon zien we? Het tweede: kunnen we – als ondersteuner: manager, adviseur, opleider – zo'n patroon bij anderen opwekken of uitlokken?

Om systematisch in kaart te brengen wat innovatoren in hun context doen, hanteren we een bijgestelde versie van het activity systems model (ASM) van Engeström (1995) (zie figuur 1). ASM is een heuristiek, die ervoor zorgt dat je als onderzoeker of opleider een contextuele bril hanteert bij het beschrijven van werkpraktijken. Je kijkt op microniveau naar een *actor* en wat die doet (*activiteiten*), waar dat toe leidt (in ons geval: tot meer van hetzelfde –exploitatie – dan wel tot iets nieuws – exploratie), met wie hij dat doet, met welke repertoires hij dat doet, in welke rolverdeling en in welk veld met welke spelregels. Het model zet je per definitie op het spoor van *fricties*. Die zijn nu net – volgens Engeström – de motor voor leren!

Voorbeeld

Een P&O'er (actor) in een ziekenhuis loopt vast. Het basisidee in zijn dienst (repertoire) dat P&O bepaalt hoe er met personeel wordt omgegaan klopt niet meer met de nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (speelveld, rollen). De ziekenhuismanagers zien de P&O'ers niet meer als spelbepalers en willen bovendien echt andere opbrengsten van het P&O-werk. Er moet wat gebeuren, P&O moet het werk (activiteiten) vernieuwen en zij niet alléén.

Met behulp van het model in figuur 1 brachten we het werk van innovatoren in verschillende velden in kaart (financiële wereld, ICT en agribusiness; Smid & Van Staveren, 2007; Smid & Bernaert, 2007), waaruit we hierna putten.

Vernieuwers en hun methoden

Wie als *vernieuwer* met succes actief is in een veld zoals de financiële dienstverlening of de voedselproductie en nieuwe *werkende* praktijken bewerkstelligt, heeft vaak een waardevol nieuw idee of een nieuwe aanpak – waardevol in de ogen van anderen. Het idee is zelf bedacht of goed gejat. Hij heeft beschikking over fondsen, maar geld is niet genoeg voor succes. Hij is bedreven in het spel met vele verschillende fiches. Hij hanteert een – soms impliciete – strategie om sociaal en cultureel kapitaal te ontwikkelen om zijn nieuwe rol(len) te kunnen pakken: hij

netwerkt. Hij ontwikkelt zicht op en gevoel voor het nieuwe spel en de regels ervan, en kiest zijn rol en gedragsstijl. Of hij zoekt een relatie met iemand die hem in het spel 'brengt' omdat die persoon de nieuwe spelregels weet. Hij weet wat in het veld *relevant* is voor de mensen waar hij mee gaat werken. Hij voelt aan wat de fricties zijn en waar die zitten. Wat is voor hen het afbreukrisico om met hem samen te werken en/of zijn idee of maaksel te adopteren? Hij beïnvloedt als vernieuwer die risicoperceptie door aan vertrouwen te werken: hij zorgt dat men hem als vakbekwaam beschouwt, als integer en als iemand die het beste vóórheeft. Hij leeft vóór wat hij beoogt te bereiken. Hij weet wat zijn zwakke kant is en heeft een manier om die in bedwang te houden. Hij weet heel goed dat vernieuwen nooit losstaat. Expansie kan alleen op basis van een positieve waardering van wat bereikt is. De vernieuwer heeft dan ook een goed gevoel voor de balans tussen exploitatie en exploratie (of expansie). Hij kijkt wel steeds over de grenzen van het veld, vat zichzelf op als onderdeel van een innovatieve community, maakt steeds koppelingen naar nieuwe mensen en nieuwe praktijken.

Methoden

De vernieuwer speelt niet alleen, doet niet alles zelf, hij brengt juist ook anderen in het spel. Hij zorgt voor hun veiligheid, buffert, maakt ruimte voor hen (context/management) en houdt hen bij de les. Hij spreekt heldere doelen af, kijkt mee of ze die ook bereiken, biedt hulp aan, consulteert, haalt problemen weg bij hen zodat ze verder kunnen. Hij stuurt dynamisch, zet stappen, beoordeelt wat werkt, zet dan volgende stappen. Hij zorgt voor een goede borging bij machtige personen. Hij zorgt ervoor dat ze 'bovenin' en links en rechts van hem begrijpen wat hij doet en wil bereiken. Hij wekt vertrouwen, hanteert een gedragsstijl die daarmee correspondeert. En hij heeft een lange adem (Smid & Bernaert, 2007 en 2008; De Zoete, Smid & Bernaert, 2009; Van Staveren & Smid, 2007).

Zijn methode is *concepting*. Hij heeft een gevoel voor waar hij uit wil komen. Hij zorgt ervoor dat anderen daar ook gevoel voor krijgen, het zich kunnen *voorstellen (visioning)*. Hij baant – zo mogelijk met hen samen – zicht op een begrijpelijk eindspel, zorgt er daarbij voor dat iedere betrokkene duidelijk kan krijgen hoe het er dan aan toegaat, welke rol ieder dan speelt en welke opbrengst ieder dan heeft. Hij werkt met krachtige beelden, die de verschillende activiteiten van verschillende personen betekenis geven. *Concepting en visioning* zorgen ervoor dat de betekenisgeving in de procesgang gecoördineerd verloopt middels een leidende gedachte of beeld, een 'leitbild'. Hij zorgt er ook voor dat er een beeld ontstaat van de tussenstations middels de methode '*backtracking*' (of '*backward mapping*'), en wat voor iedereen dan al de opbrengsten zijn (methode: '*benefits planning*'). Hij hanteert de *high road methode*: hij is er kien op dat altijd het positieve voorop staat. Hij zorgt ervoor dat de positieve waarden voor betrokkenen – en daar moet je dus precies voor weten wat voor hen relevant is – éérst aan de orde komen. Wat bij loslaten hoort, is altijd secundair (onder de streep).

Hij netwerkt op een specifieke manier. Hij let op wie hij zijn vertrouwen schenkt. Dat hoeven niet mensen te zijn met wie hij het per definitie eens is, *tegenspraak brengt ons verder*. Hij koestert bondgenoten, investeert in mensen die opponeren, laat tegenstanders links liggen (Block, 1990).

De vernieuwer kijkt steeds over de grenzen van het veld, vat zichzelf op als onderdeel van een innovatieve community.

Ondersteuningswerk en methoden

Ondersteuners – managers, adviseurs, opleiders – kunnen mensen helpen in hun ontwikkeling tot vernieuwer en bij hun vernieuwend werk, door te helpen bij het ontwikkelen van nieuwe waardevolle ideeën en een strategie om aanhang te verwerven. Ze helpen bij het herdefiniëren van de rol en identiteit, bij het begrijpen van het veld, het inschatten van de samenwerkingspartners en wat voor hen relevant is, bij netwerkvorming en nieuwe aanpakken van het proces van relatievorming en het doorgronden van de waarden van de diverse spelers. Ook helpen ze hen om in het nieuwe spel te komen of introduceren hen bij mensen die daarbij kunnen helpen. Essentieel is de hulp bij het ontwikkelen van nieuwe gedragsstijlen, het vermogen tot style switching, nieuw rolgedrag en bij desinvesteren: afscheid nemen van ideeën, afleren van gedrag, afscheid nemen van mensen, omgaan met diep ingeleerd gedrag, herkennen van defensieve routines en andere patronen die leren van slimmerds blokkeren. Hen afhouden van improductieve aanpakken – zoals werkvragen laten verwateren vanwege groepsbelangen – wil ook wel eens een thema zijn. En behalve aandacht voor beeldvorming, betekenisgeving en borging is ook het ontwik-

kelen van uithoudingsvermogen een belangrijk thema. Goede ondersteuners staan open, (ver)kennen het veld waarin ze acteren. Ze zoeken samenwerking, nemen de rol van regisseur – dat is iemand die met gezag en recht van spreken een *stempel* drukt op de situatie (Pine en Gilmore, 1998). Terwijl ze tegelijk betrouwbare leverancier van adviezen of opleidingen zijn. Het methodische in het werk van ondersteuners zien we in een casus binnen een ziekenhuis.

Een casus

Het speelt een aantal jaren terug in een sterk *staff driven* ziekenhuis. Centrale stafdiensten proberen, los van elkaar georganiseerd (silo's), de gang van zaken in dit sterk operationeel ingestelde huis ordentelijk te laten verlopen. Elke silo zendt aparte boodschappen uit naar de omgeving. De ontvangers van de boodschappen – managers – moeten dat maar zien te integreren. Dat leidt tot zwakke besturing. Dit levert spanningen op met de medici, zelfstandigen die geen formeel onderdeel van de organisatie zijn. De frictie wordt te groot. Na een financiële crisis vertrekt de Raad van Bestuur. Interim-bestuurders herstellen daarna relaties tussen ziekenhuis en artsen. De besturing gaat op zijn kop. Er komen divisies met units waarbinnen artsen en verpleegkundigen hun werk doen. Bedrijfsbureaus per divisie met professionele experts ondersteunen de eenheden van de divisie en de divisieleiding. De centrale staven boeten aan macht in. Een stafmanager zoekt een trainingsbureau aan met de vraag: '*Help ons onze professionals op een ander been te krijgen, ze zijn te weinig proactief.*' Het trainingsbureau levert niet de gevraagde oplossing – een cursus *adviesvaardigheden* –

Tabel 3. Silogedrag versus netwerkgedrag

Silogedrag	Netwerkgedrag
Focus op NIET (kan niet, wil ik niet)	Wat en hoe WEL!
Machteloosheid, hulpeloosheid	Verantwoordelijkheid nemen, zet eerste stap
Tegenover de manager	*Naast* de manager
Ja maar....	Ja en.....
Hard werken zonder doel/contract	Hard werken met contract en doel
Snelle oordelen over elkaar	Onderzoeken, interactie aangaan
Ontwijken, veiligheid zoeken	Moedig zijn, spanning opzoeken
Afwachten	Initiatief nemen, ergens iets van vinden
Algemeenheden	Specifiek zijn
Abstracte plannen	Concrete plannen
Gericht op jezelf	Oog voor de context
Afspraken maken, ze niet nakomen	Expliciete keuzes maken
Uitgaan van goede intenties	Elkaar aanspreken en effect teruggeven
Omslachtig woordgebruik	Direct, 'to the point' zijn
Arrogantie	Leiden en volgen
Denken voor elkaar	Elkaar bevragen
Plan, plan, plan	Plan, do, check, act
Praten over artsen	Praten *met* artsen
Negatieve beelden over artsen in stand houden	Dialoog met artsen over beeldvorming
Grote stappen snel thuis	Precisie in analyse, oog voor nuance
Samengevat: 'ben aan het overleven, wil het graag fijn houden'	Samengevat: 'wat kan ik voor je doen? Ik denk graag met je mee!'

maar gaat op onderzoek uit. Alle professionals uit de bedrijfsbureaus blijken ondersteuning nodig te hebben. Sommigen zijn inderdaad weinig proactief, wachten af, zijn aan het overleven (in de spaarstand), zijn negatief over hun omgeving, zien zichzelf als expert waar niemand naar luistert (beroepen zich dus op hun *cognitieve* kapitaal) en zien met lede ogen aan dat hun rol als spelbepaler vanuit de centrale staf ten einde is. Andere professionals zijn juist enthousiast bezig, vinden als het ware in de dagelijkse samenwerking nieuwe toegevoegde waarde uit, maar merken dat de managers – hun opdrachtgevers – niet helder hebben wat ze van hen verwachten.
In een programmagroep komen mensen van een aantal stafdiensten aan tafel met managers van de divisies. Met de trainers construeren ze een beeld van de dominante (silo)cultuur en nog subdominante (dienstverlenende) werkcultuur (zie tabel 3). Het netwerkgedrag is er al!

De professionals in de stafbureaus kunnen instappen in een op maat ontworpen leertraject om hun netwerkgedrag te versterken en het silogedrag terug te dringen. De divisiemanagers werven de deelnemers, selecteren mensen die de goede kant uit bewegen, maar ook enkelen die nog veel te leren hebben. Het traject bestaat uit een serie van drie workshops (zie box 1).

Box 1. Workshops

Workshop 1: koersgevoel en 'mindful' handelen
Gaat over koersgevoel en mindfulness, het landschap, het eigen speelveld, multipele positionering, de risico's van de dominante cultuur binnen het ziekenhuis, en het maken van een motto ('dienstverlenen in roerige tijden').

Workshop 2: (Marketing van) dienstverlening
Gaat over marketing van dienstverlening. Aan de orde komen de theorie, verschillende klantverwachtingen, rolkeuze, de eigen groef, beïnvloedingsstijlen, mogelijke dienstverleningsportfolio's en daarmee de identiteit van bedrijfsbureaus. Analyse van cases uit de praktijk op basis van theorie.

Workshop 3: Acteren met impact = uit valkuilen van de cultuur blijven
Gaat over 'Je werk als theater'. Is uitermate praktisch. Het gaat om goed te acteren! Met acteurs werken aan schakelen, beïnvloedingsstijlen, uit de valkuilen van de dominante cultuur blijven, en de kop nemen te midden van andere professionals.

Aansluitend is er een serie bijeenkomsten van kleine groepen, met tot slot een plenaire sessie van alle professionals uit de bedrijfsbureaus en hun klanten, als start voor nieuwe activiteiten, samen met nieuwe of vorige deelnemers. Het traject als geheel is een begin van een ontwikkeling, een energiestoot. Elke workshop eindigt met afspraken, die de volgende keer weer aan de orde komen. Steeds komen klanten (managers, bestuurders) in het programma. De managers horen tussentijds waar de professionals mee gaan komen. Een brief aan hen oppert steeds de vraag: *hoe kunnen jullie als managers de voortgang versterken*?
De deelnemers van de eerste editie maken een doorstart. Op een bijeenkomst met meer dan vijftig mensen proberen ze lerende netwerken van de grond te krijgen.

In de periode daarna bouwen professionals aan de netwerken, anderen gaan verder met consultatiebijeenkomsten met begeleiding. Een jaar later, na de tweede editie van het leertraject, vindt weer zo'n plenaire bijeenkomst plaats. De lerende netwerken zijn pril. Een aantal professionals laat heel praktisch zien hoe netwerkend organiseren in zijn werk gaat. Vanuit een specifieke aanpak ('netwerkimpuls') laat een van de deelnemers zien hoe zij een levend netwerk heeft gecreëerd rondom het thema 'welkom'. Hoe acteer je zodanig dat alle medewerkers in het ziekenhuis de klant steeds voor op het netvlies hebben staan (en er niet omheen lopen). Een andere deelnemer – net aan de slag in het ziekenhuis – benadrukt en passant één van de essenties van sociaal kapitaal: '*Wat een goede middag, ik heb nu gezichten bij al die namen van managers en de voorzitter van de RvB en er al heel wat gesproken.*'

Methodisch
In deze casus zien we dat de ondersteuners een regierol pakken. Ze stappen uit het 'u vraagt-wij draaien' spel. Ze creëren twee ruimtes: de programmaraad én een ruimte waar ze de experts/professionals uitnodigen om meer netwerk-achtig gedrag te ontwikkelen. Die ruimtes staan niet los van de dagelijkse praktijk, zijn sterk verweven. Managers komen op uitnodiging in de workshops, evenals leden van de RvB. De ondersteuners creëren zo nieuwe – tijdelijke – ruimtes in de sterk operationele context, zodanig dat spelers een ander spel kunnen ontwikkelen. De programmaraad borgt de ruimte voor de professionals, het trainingsbureau tilt daar de gesprekken voortdurend naar het strategische

niveau. Zo komen elementen die ook de vernieuwers (zie vorige paragraaf) gebruiken tot hun recht: het nieuwe voorstelbaar maken (visioning), stapsgewijze ontwikkeling naar nieuw gedrag (backtracking), ervoor zorgen dat managers en andere stakeholders dadelijk profijt hebben (benefits planning), ook opponenten in het spel brengen, en 'helpen' bij afleren.
Het resultaat: de professionals in de bedrijfsbureaus vernieuwen hun praktijk, gedragen zich anders en netwerkend. Ze zijn gefocust op het bieden van toegevoegde waarde. Ze laten de silo los, benutten elkaar dwars door de organisatie heen, stappen op managers en artsen af. Ze zoeken ondersteuning als ze merken dat de expansie stokt. Na afloop van de tweede serie workshops heeft een van de betrokken trainers op diverse plekken korte sessies begeleid om de ontwikkeling weer vlottend te maken.
Een ander resultaat: de interventie leidt ook tot rolverandering binnen de groep managers. Terwijl de managers samenwerken hadden kunnen stimuleren, zaten zij aanvankelijk gevangen in een 'vechtcultuur'. De interventie via de bedrijfsbureaus leidde tot samenwerking via de band, wat overgenomen werd door het management. Een van de leden van de programmaraad schrijft: 'Ik beschouw het nog steeds als één van de successen van jullie programma en ik gebruik het nog regelmatig als voorbeeld hoe je "naast" een probleem kunt interveniëren om een probleem aan te pakken.'

Box. 2. Uit het verslag: lerende netwerken

Een lid van de programmaraad heet iedereen welkom en brengt met serpentines in korte tijd letterlijk een netwerk van adviseurs en managers tot stand. Eerst lichten twee deelnemers aan de hand van korte en bij vlagen hilarische sketches toe welke beweging de adviseurs van de eerste groep maakten. Verschillende aanwezigen beelden deze transitie VAN oud gedrag NAAR nieuw gedrag uit, dit werd daarmee heel tastbaar.
De deelnemers presenteren dan een aantal thema's / invalshoeken om interactief uit te werken. Geïnspireerd door de ervaring dat er vooral veel geleerd wordt in de pauzes – dus als mensen het dáárover hebben waaróver ze het willen hebben – gaat de middag over in de werkvorm 'open space'. Iedreen gaat aan de slag met thema's om tot lerende netwerken te komen. De gedachten en bevindingen komen op flaps: verhalen vertellen, haardvuur, gebruik van intranet, doorwaadbare plaatsen zoeken.
Na een eerste terugkoppeling werkt iedereen aan concrete voorstellen. Gezien het mooie weer is de open space letterlijk opgezocht, want alle thema's werden naar buiten verplaatst. Een divisiemanager sluit na de terugkoppeling van de resultaten de middag formeel af. Het netwerken ging daarna op een informele manier verder. Opvallend was de grote mate van energie en creativiteit bij de deelnemers.

Discussie en conclusie

De optiek van sociaal kapitaal, leren en vernieuwen zet het zoeklicht op specifieke methoden van vernieuwers en van ondersteuners. De voorbeelden waar we ons hier op baseren zijn afkomstig uit de financiële sector, de landbouw en de zorg. Of ons betoog daarmee ook algemene geldigheid heeft, weten we niet. We denken eigenlijk dat het situatieve van heel groot belang is. Daarmee zijn de beschreven methoden ook zo maar elders toepasbaar, en daarom hebben we ook de analytische methode (ASM) weergegeven. Die helpt elke keer weer opnieuw vers tegen een veld aan te kijken. Daarmee is te doorgronden hoe de hazen lopen, '*what makes them tick*' en met welke fiches de mensen bij voorkeur spelen, en hoe ze te helpen zijn om aan meer tafels te kunnen spelen. In de casus van het ziekenhuis zagen we wat dat betreft, dat de professionals zich ontwikkelen tot spelers die met meer dan alleen kennis spelen, ze kunnen nu met groter gemak (*feel for the game*) aan meer tafels (managers, medici) aanschuiven.
Daarmee is het ASM als methode op metaniveau een belangrijk machtsmiddel. Immers: kapitaal kunnen we ook lezen als 'macht' (Bourdieu), dat is het vermogen om anderen te laten doen wat jij wilt, of te verhinderen dat zij jou last berokkenen. Mijn stelling is: de sublieme vorm van kapitaal is dat je velden, kapitaalsvormen én routines snapt. Dan ben je als bestuurder dan wel als ontwerper van organisaties of leeromgevingen in staat om bij te dragen tot passende vernieuwing. Het kunnen werken met zo'n methode legt dus een behoorlijke verantwoordelijkheid bij ondersteuners. Hoe die te hanteren is een mooi onderwerp voor een ander verhaal.

Literatuur

Block, P. (1990). *The Empowered Manager. Positive Political Skills at Work.* San Francisco: Jossey Bass.

Buchanan, D. & Badham, R. (1999). *Power, politics and organizational change* . London: Sage.

Burgoyne, J.G. (2002). Learning theory and the construction of self: what kinds of people do we create through the theories of learning that we apply to their development? In: M. Pearn (Ed.). *Individual Differences and Development in Organizations*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly,* 42. 339-365.

Bijlsma-Frankema, K.M., & Smid, G.A.C. (2006). Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties. In: A.F.A. Korsten & P.J.M. de Goede (red.). *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën.'*s-Gravenhage: Elsevier Overheid.

Engeström, Y. (1995). *Training for a change: new approach to instruction and learning in working life*, Geneve: International Labour Organisation.

Field, J. (2008). *Social Capital*.Londen: Routledge, tweede druk.

Hargadon, A., & Douglas, Y. (2001). When innovations Meet Institutions: Edison and the design of Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46, 476-501.

Illeris, K. (2002). *The three dimensions of learning*. Frederiksberg: Roskilde University Press.

Poorthuis , A. (Ed.) (2006). *De kracht van netwerkbenadering*. Assen: Van Gorcum.

Sauquet, A. (2004). Learning in organizations: schools of thought and current challenges. In: J.J. Boonstra (Ed.). *The dynamics of management of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley, p. 371-388.

Schumpeter, J.A. (2006). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge (herdruk).

Smid, G., & Beckett, R.C. (2004). Learning space in the Context of Sustainable Change. In: J.J. Boonstra (Ed.). *The dynamics of management of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley, p. 403-428.

Smid, G.A.C., & Van Staveren, A. (2007). *On the Menu: Friction and Zoped. On categories to understand innovation-as-practice and develop rules for management & education*. Paper presented at EGOS june 2007.

Smid, G.A.C., Bijlsma-Frankema, K.M., & Bernaert, G.F. (2007). Innovatie en vertrouwen in netwerken. Een verdiepende casestudie. *M&O* 61(3). Ook in: J.J. Boonstra & L. de Caluwé (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken*. Deventer: Kluwer.

Smid, G.A.C., & Bernaert, G.F. (2007). Leiden bij innoveren in netwerken. Nieuw inzicht door onderzoek op micro niveau. *M&O 61*(6), 5-23.

Smid, G.A.C., & Bernaert, G.F. (2008). Maakbaarheid: macht en leren. Vernieuwing is maakbaar door breder begrip van leren en aandacht voor macht. *M&O 62*(3).

Witman, Y. (2007). *De medicus maatgevend. Over leiderschap en habitus*. Assen: Van Gorcum.

Zoete, R.P. de, Smid, G.A.C, & Bernaert, G.F. (2009). Innovatie, leidbeeld, lange adem en andere lessen. Naar een handelingsrepertoire voor de transitie naar een klantgerichte omgeving. Hoofdstuk 15 in: R. van Es, J.J. Boonstra, & H. Tours. *Cultuurverandering, mythe en realiteit. Praktijken, verhalen en reflecties*. Deventer: Kluwer.

Artikelen van de auteur zijn te raadplegen op: www.sioo.nl/over_Sioo/medewerkers.html?med_id=23.

Meer lezen over... Sociaal kapitaal

Voor het samenstellen van deze web- & literatuurwijzer is de redactie te rade gegaan bij alle auteurs die een bijdrage schreven voor dit themanummer. We vroegen hen naar hun top-3. Hun favoriete boek, artikel of website, de bron die hen inspireerde bij de ontwikkeling van een eigen visie rond het onderwerp dat centraal staat in deze Develop. Dit zijn de gouden tips van onze auteurs.

Built on trust: Gaining competitive advantage in any organization
A. Ciancutty en T. Steding (2000)
Chicago, Illinois: Contemporary Books

Een mooi boek omdat het thema vertrouwen in organisaties zeer hanteerbaar wordt gemaakt. Het gaat vooral over het creëren en verstoren van vertrouwen tussen mensen in organisaties. Na het lezen kun je er direct mee aan de slag en zonder noodzakelijk diepere inzichten in vertrouwen kun je je dit direct eigen maken. Vooral de 'organisatiewijsheden' zijn erg raak.

The Lucifer Effect. Understanding how good people turn evil
P. Zimbardo (2007)
Londen: Rider Books
Philip Zimbardo beschrijft in dit boek op prachtige wijze dat mensen zowel het goede als het kwade in zich dragen en dat niet de persoonlijkheid maar de context hier van doorslaggevende betekenis is. Deze auteur is wereldwijd bekend geworden door zijn Standford Prison Experiment. Dit psychologische experiment moest tussentijds worden beëindigd omdat de deelnemers (bewakers en gevangenen) te extreme reacties gingen vertonen. Zimbardo geeft een krachtige reflectie op de recente ervaringen uit de Abu Ghraib-gevangenissen. Het boek bevat indrukwekkende inzichten over de schaduwkanten van sociale netwerken en de potentiële kracht van sociale beïnvloeding.

www.edelman.com
Voor diegenen die interesse hebben in hoe vertrouwen op maatschappelijk niveau eruit ziet en hoe zich dit internationaal verhoudt, is dit een heel mooie bron. Jaarlijks onderzoek van Edelman vergelijkt over de hele wereld het niveau van vertrouwen in bijvoorbeeld overheidsinstanties, in CEO's, in media, in anderen. Kortom: een fantastische kennisbron om internationale verschillen en overeenkomsten in het niveau van vertrouwen te verkennen.

Semco-Stijl
Ricardo Semler (2003)
Amsterdam: Forum
Ricardo Semler besluit om af te zien van de traditionele organisatiestructuur en door de ongebruikelijke werkomgeving daagt hij uit tot een nieuwe manier van werken. Een mooi boek als je nieuwsgierig bent hoe je de werkpraktijk concreet kunt vormgeven rondom aspecten als eigenaarschap, vertrouwen en gelijkwaardigheid.

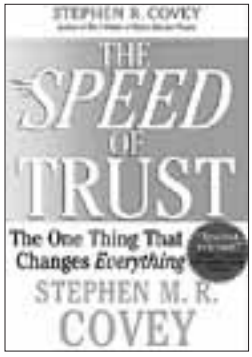
Learning together for local innovation: promoting learning regions
Bjørn Gustavsen, Barry Nyhan en Richard Ennals
www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3047_en.pdf
De auteurs introduceren het concept van de 'Lerende Regio' en illustreren met twaalf voorbeelden uit Europese regio's hoe leren en innoveren op regionale schaal kunnen plaatsvinden. Het is interessant om te lezen hoe kennisontwikkeling, leren en innoveren in een netwerk zich niet beperken tot de formele grenzen van organisaties. Het concept van de 'Lerende Regio' zet bovendien aan tot nadenken over de nieuwe rol die formele instituten, zoals universiteiten, spelen in dergelijke netwerken.

The networked Learning Communities programme

National College for School Leadership, U.K.

www.nationalcollege.org.uk/index/about-us/national-college-initiatives/previous-initiatives/networked-learning.htm?

Het Networked Learning Communities programme is indrukwekkend. Het project draaide vier jaar (2002-2006) en is tot op dit moment waarschijnlijk het grootste project voor lerende netwerken ter wereld. Er participeerden meer dan 134 schoolnetwerken, 35.000 medewerkers en 675.000 leerlingen. Bijzonder is dat het samenwerkingsproject een belangrijke bijdrage leverde aan zowel de ontwikkeling van de praktijk van de verschillende netwerkdeelnemers als aan de ontwikkeling van kennis en theorie over de processen die plaatsvonden. Bovendien is de schat aan onderzoeksuitkomsten van het project vrij toegankelijk via hun website.



The speed of trust: The one thing that changes everything

Stephen M.R. Covey (2006)

New York: Simon & Schuster

Covey beschrijft in dit boek schitterend hoe vertrouwen een inherent onderdeel is van alles wat we doen in ons dagelijks leven dat te maken heeft met interactie. Niet alleen onderbouwt hij treffend hoe vertrouwen kan werken als belasting op interactie, hij geeft ook praktische handvatten om eraan te werken. Bij jezelf, binnen je organisatie of familie. Een echt managementboek, dat leest als een trein!

Social Capital

David Halpern (2004)

Cambridge, United Kingdom: Polity Press

Een zeer goed overzichtswerk over sociaal kapitaal dat Robert Putnam, een van de grondleggers van sociaal kapitaal, volgens eigen zeggen heel graag zelf had willen schrijven. Het boek geeft een gebalanceerde, uitgebreide introductie in alle facetten van sociaal kapitaal en is erg goed leesbaar. De indeling in micro-, meso-, en macroperspectieven op sociaal kapitaal is een gouden greep. Een echte aanrader!

Social Capital (Key Ideas)

John Field (2003)

Londen: Routledge

Field benadrukt op een levendige manier het belang van relaties en netwerken. Hij weet de complexiteiten van het onderwerp goed terug te brengen tot de kern van de zaak. Omdat het boek zich beperkt tot de 'key ideas' is het de ideale introductie voor hen die meer willen lezen, maar niet direct alle nuances van de discussie rondom sociaal kapitaal hoeven te doorgronden. Een goed boek om de eerste trek naar meer sociaal kapitaal te stillen!

Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998)

Academy of Management Review, 23(2), 242-66.

Een wetenschappelijk artikel met grote impact. Dit artikel startte een grote zoektocht naar hoe sociaal kapitaal het functioneren van organisaties beïnvloedt. Geen gemakkelijke kost, maar wel een uitmuntende voorzet voor menig interessant vervolgonderzoek naar de werking van sociaal kapitaal.

In good company: how social capital makes organizations work

Don Cohen en Larry Prusak (2001)

Harvard: Harvard Business School Press

Kennis is niet te managen. Kennis is relationeel en sociaal kapitaal is een doorslaggevende factor in het stimuleren van innovatie, leren en kennisontwikkeling. Met prachtige voorbeelden, simpele testjes en aanvullende literatuur schetsen de auteurs zeer geslaagd een nieuw perspectief op leren, ontwikkelen en duurzame groei.

Bowling Alone: the collapse and revival of American community

Robert D. Putnam (2000)

New York: Simon & Schuster

Een boek met geweldige impact op maatschappelijk niveau. Op basis van een zeer groot onderzoek onderbouwt Putnam op fenomenale wijze hoe relaties in woonwijken, buurten en steden waarde vertegenwoordigen. Relaties zorgen voor veiligheid, een gevoel van thuis en vertegenwoordigen bovendien een economische waarde! De titel is ook verontrustend: in Amerika is er een stelselmatige teruggang van sociale activiteiten ('civic engagement') en dat zorgt voor grote problemen.

Brokerage & closure: an introduction to social capital
Ronald S. Burt (2005)
Oxford: Oxford University Press

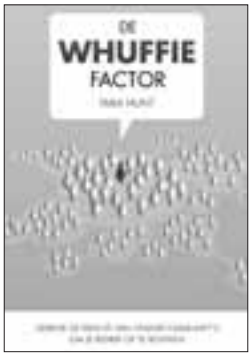
Sociale netwerken vormen de basis van sociaal kapitaal. Zo beschrijft Ronald Burt treffend hoe netwerkpatronen impact hebben op sociaal kapitaal en op die manier waarde vertegenwoordigen. Een mooi sociologisch perspectief op sociaal kapitaal waar zijn beroemde 'structural hole theory' ook veel aandacht krijgt.

Exploration and exploitation in organizational learning
J.G. March (1991)
Organization Science, 2, 71-87
March beschrijft in dit artikel de paradox tussen het zoeken van nieuwe mogelijkheden en het aanwenden van reeds bestaande kennismogelijkheden. Een boeiende beschrijving van de spanning tussen continue innovatie en verbeteren.

Nieuwe regels voor de nieuwe economie
Kevin Kelly
Amsterdam: Nieuwezijds
Een makkelijk te lezen boek dat uitgaat van overvloed en hoe deze overvloed de nieuwe regels van werken in netwerken bepaalt. Inspiratie voor je dagelijkse werkdag.

Eckart's Notes
Eckart Wintzen (1999)
Rotterdam: Lemniscaat
Eckart richtte zijn onderneming in aan de hand van zogenoemde celdeling. Als een vestiging meer dan vijftig medewerkers kreeg, werd deze weer opgesplitst om ondernemerschap te blijven bevorderen. Een praktische beschrijving hoe je het netwerkprincipe met ondernemen kunt verbinden.

The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations
James Surowiecki (2004)
New York: Anchor Books
Surowiecki beschrijft in een populair wetenschappelijke stijl hoe groepen vaak opvallend intelligent zijn. Aan de hand van allerhande prikkelende voorbeelden laat hij zien dat groepen onder bepaalde omstandigheden vaak slimmer zijn dan de slimste persoon in die groep. Innovatie vraagt dus niet om die ene superslimme expert, maar om het mobiliseren van de intelligentie van de groep.



De whuffie factor
Tara Hunt (2009)
Utrecht: A.W. Bruna

Een interessant boek omdat het uitgaat van de onzichtbare waarde van relaties en wat deze jou en anderen kunnen opleveren. Integriteit is hierbij van groot belang en Tara ziet dat als geen ander.

Nieuwe regels voor de nieuwe economie
Kevin Kelly
Amsterdam: Nieuwezijds
Een makkelijk te lezen boek dat uitgaat van overvloed en hoe deze overvloed de nieuwe regels van werken in netwerken bepaalt. Inspiratie voor je dagelijkse werkdag.

Driving results trough Social Networks
Rob Cross en Robert J. Thomas
San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers
Rob Cross is voor velen een groot voorbeeld op het gebied van interne netwerkanalyses. Goed conceptueel onderbouwd en toch heel praktisch. Ook voor niet-netwerkanalisten is dit boek een handreiking in het sturen van de organisatie vanuit een netwerkperspectief.

De waarde van sociaal kapitaal

De diverse praktijkbeschrijvende en meer beschouwende bijdragen in dit themanummer over sociaal kapitaal maken één ding overduidelijk: sociaal kapitaal leeft in de wereld van opleiden en leren! Op veel terreinen vindt interessant onderzoek plaats naar de manier waarop kwaliteitsaspecten van relaties het leren beïnvloeden. Praktijkgericht onderzoek (Ehlen), maar ook meer omvangrijke vormen van onderzoek laten zien dat het een sterke plek op de onderzoeksagenda heeft verworven (Moolenaar). De waarde van relaties, die wij omschrijven als sociaal kapitaal, verklaart een belangrijke dimensie van leren en innoveren. Het eerste doel van dit themanummer was om een raamwerk te ontwikkelen dat inzicht geeft in de manier waarop eigenschappen van sociaal kapitaal leerprocessen beïnvloeden. De tweede doelstelling was om de HRD-praktijk praktische handvatten aan te reiken om innovatief leren te stimuleren. In deze epiloog reflecteren we op de bijdragen en wordt een poging gedaan de belangrijkste conclusies te beschrijven op conceptueel niveau (het raamwerk) en praktisch niveau (handvatten voor vakgenoten).

Het waarderen van sociaal kapitaal

Wat ons opvalt als we de bijdragen naast elkaar leggen, is het gebrek aan een eenduidige definitie van sociaal kapitaal. Deze constatering in dit themanummer is congruent aan de kritieken in andere internationale vakbladen, namelijk dat sociaal kapitaal nog (te) breed wordt omschreven. Wanneer men vanuit dergelijk brede definities van sociaal kapitaal kijkt naar de 'waarde van relaties', dan leidt dit gemakkelijk tot verkeerde veronderstellingen. Zo kan bijvoorbeeld worden verondersteld dat meer vertrouwen in relaties of meer gedeelde opvattingen altijd tot méér leren zullen leiden. Dergelijke redeneringen zijn volgens ons te kort door de bocht en helpen ons niet om het concept sociaal kapitaal in relatie tot leren te begrijpen, (wetenschappelijk) te beschrijven en te waarderen. Ondanks deze zoektocht naar een goede definitie, zijn er op dit moment al wel een aantal kerneigenschappen van sociaal kapitaal die we in de bijdragen van dit nummer terugzagen (zie ook Cavaye, 2004):

- Sociaal kapitaal betreft participatie in netwerken,
- waar wederkerigheid een belangrijke rol speelt, op basis van
- vertrouwen en gedeelde sociale normen, die leiden tot
- een gevoel van ergens 'bij thuishoren', met als gevolg dat
- netwerkleden proactief betekenis geven aan samenwerking.

Kort gezegd, kan de waarde van sociaal kapitaal dus worden teruggezien in de mate waarin mensen zich in

Tjip de Jong is verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company, en redacteur van Develop. Hij deed promotieonderzoek naar de relatie tussen sociaal kapitaal en kennisproductiviteit en verdedigt dit op 16 april 2010 aan de Universiteit Twente.

Frank Cornelissen is oprichter en adviseur van het bureau Inter-Actie, advies in leren en ontwikkelen. Hij promoveert aan de Eindhoven School of Education (TU/e & Fontys OSO).

een netwerk thuis voelen en prettig met elkaar samenwerken. Maar wat betekent dit nu voor de leerprocessen in een netwerk? Hoe beïnvloedt het netwerk en de relaties daarbinnen de (leer)opbrengsten?

Netwerk versus opbrengsten

Om meer inzicht te krijgen in de waarde van sociaal kapitaal voor innovatief leren, gebruiken we hier de indeling van Borgatti & Foster (2003). Op grond van hun uitgebreide literatuurstudie kijken ze vanuit twee dimensies naar sociale netwerken: het netwerk en haar opbrengsten.

In de eerste dimensie maken ze een tweedeling in de manier waarop je naar het netwerk kunt kijken en beschrijven ze een structurele en relationele invalshoek. In de structurele invalshoek worden netwerkstructuren beschouwd als een verklaring voor de leerprocessen die zich tussen mensen afspelen. Je plaats in het netwerk bepaalt dan wat jij wel of niet in staat bent om te leren. Hier kun je denken aan de metafoor van een netwerk van snelwegen. Wanneer er geen weg ligt tussen de ene en de andere plaats, kun je de ander ook niet bereiken. Net zo goed kun je alleen leren van en met andere mensen in het netwerk als jij een verbinding hebt met die andere personen. We zagen in de bijdrage van Notten bijvoorbeeld dat de 'Have nots' waren afgesneden van de andere mensen in hun vroegere netwerk, waardoor ze via deze mensen geen toegang meer hadden tot een opleiding of baan. Ze bevonden zich zogezegd op een doodlopende weg en moesten de weg eerst terugvinden naar hun vroegere netwerkpositie. Ook Moolenaar laat in haar bijdrage zien dat de positie van de schoolleider in het adviesnetwerk samenhangt met het innovatief klimaat in de school.

In de relationele invalshoek wordt meer gekeken naar de inhoud van de sociale relaties in het netwerk en de invloed die deze hebben op leerprocessen. Zo wordt de mate van vertrouwen in relaties bijvoorbeeld als een belangrijke factor gezien in het leren in een netwerk. Wanneer mensen elkaar vertrouwen, delen ze immers makkelijker hun ideeën en vragen met elkaar waardoor ze eerder tot gezamenlijk leren en innoveren zullen komen. Het gaat hier dus veel meer over het soort verkeer dat over de snelwegen rijdt. Estarippa beschrijft bijvoorbeeld hoe wantrouwen in relaties de prestaties in het netwerk nadelig beïnvloedt en laat hiermee, net als Daly, de duistere kant van sociaal kapitaal zien.

Maar wat is dit sociaal kapitaal nu eigenlijk waard? In de tweede dimensie maken Borgatti & Foster (2003) een tweedeling in de manier waarop er naar de opbrengsten van een sociaal netwerk wordt gekeken. Zij maken in deze opbrengsten een tweedeling tussen variatie in prestaties en sociale gelijkvormigheid. We kunnen voor de opbrengst van sociaal kapitaal dus kijken naar de manier waarop mensen verschillend gaan presteren of we kunnen kijken hoe mensen elkaar beïnvloeden en in gedrag juist meer op elkaar gaan lijken. We zien de opbrengst als zijnde een verschil in prestatie bijvoorbeeld terug in het stuk van Moolenaar waar zij aangeeft dat docenten die het sociaal kapitaal van hun leerlingen en school benutten, beter onderwijs kunnen bieden. Estarippa geeft een treffend voorbeeld van de opbrengst in termen van sociale gelijkvormigheid, wanneer hij beschrijft hoe wantrouwen zich langzaam in de organisatie verspreidt: '*Wantrouwen is niet iets groots en eenmaligs, maar klein en veelvuldig. Na verloop van tijd wordt dit veelvuldig vertoonde gedrag de leidraad voor hoe het hier gaat.*'

De waarde van relaties, die wij omschrijven als sociaal kapitaal, verklaart een belangrijke dimensie van leren en innoveren.

Als we beide dimensies nu tegenover elkaar zetten, krijgen we het kwadrant zoals afgebeeld in tabel 1. Dit kwadrant biedt ons verschillende lenzen om naar sociaal kapitaal en haar (leer)opbrengsten te kijken (Cornelissen, De Jong & Kessels, 2009).

Voor het waarderen van sociaal kapitaal nodigen we HRD-professionals uit om in hun ontwerp van leertrajecten en de evaluatie van de bijbehorende leeropbrengsten deze vier verschillende perspectieven te gebruiken. Enkele vragen die ze zich daarbij kunnen stellen zijn:

– Richt het ontworpen leertraject zich op de netwerkstructuur of de relaties daarbinnen? Of beide?
– Worden de leeropbrengsten van het traject geëvalueerd in termen van prestatieverschillen? Zijn deze opbrengsten gekoppeld aan van te voren vastgestelde criteria? Wat is hiervan de meerwaarde?
– Wordt in het traject verwacht dat mensen elkaar interactief beïnvloeden en dat de uitkomsten leiden tot het gezamenlijk creëren van iets wat van te voren niet kan worden voorspeld? Hoe maken we de (leer)opbrengsten hier zichtbaar? Hoe communiceren we met de opdrachtgever dat het proces en de uitkomsten van zo'n leertraject niet van te voren kunnen worden voorspeld?

Praktijkgericht onderzoek naar sociaal kapitaal: een dubbelslag

Reflecterend op de bijdragen van dit nummer zien we nog een andere interessante ontwikkeling, waar we ten slotte de aandacht op willen richten. We zien namelijk veelbelovende voorbeelden van praktijkgericht onderzoek waarin sociaal kapitaal samen met netwerkdeelnemers in kaart wordt gebracht. Deze onderzoeksbenadering zorgt voor een interessante dubbelslag. Naast het feit dat er in het onderzoek belangrijke kennis wordt ontwikkeld, draagt deze actieve participatie en betrokkenheid van de netwerkdeelnemers in het onderzoek ook bij aan de ontwikkeling van het sociaal kapitaal. Het betrekken van de netwerkdeelnemers in vormen van actieonderzoek of praktijkgericht onderzoek is dus op zichzelf al een sterke interventie, die de ontwikkeling van sociaal kapitaal kan bevorderen. In de toekomst zullen er wellicht meer van deze participatieve praktijkgerichte onderzoeken worden uitgevoerd, waarin niet alleen kennis en intellectueel kapitaal worden ontwikkeld, maar tevens sociaal kapitaal. We zagen hier in dit themanummer voorbeelden van, zoals het onderzoek naar de 'Lerende regio' dat Nyhan beschrijft. Dergelijk onderzoek biedt volgens ons een uitstekende kans om sociaal kapitaal gezamenlijk in beeld te brengen, te waarderen én te ontwikkelen.

Tabel 1: Twee dimensies van sociale netwerken

	Variatie in prestatie	Sociale gelijkvormigheid
Structurele invalshoek 'Netwerk van snelwegen'	Netwerkstructuren verklaren verschillen in leerprocessen. Individuen maken actief gebruik van hun netwerkpositie om te leren. Leren is een individueel proces en verbetert individueel presteren.	Netwerkstructuren lokken gelijksoortig gedrag en opvattingen uit. Gelijke netwerkstructuren lokken gelijksoortige leerprocessen uit. Leren is een communicatief proces en wordt beïnvloed door socialisatie.
Relationele invalshoek 'Verkeer over de snelwegen'	Netwerkrelaties geven toegang tot bronnen en specifieke kennis. Individuen maken bewust gebruik van hun relaties om te kunnen leren. Leren vindt plaats vanuit de relatie met anderen en leidt tot individuele prestaties.	Netwerkrelaties beïnvloeden elkaar, zodat het netwerk zichzelf voortdurend ontwikkelt. Netwerken ontwikkelen zich door intrinsieke motivatie en sociale interactie. Leren is een relationeel proces dat plaatsvindt vanuit diepere persoonlijke drijfveren.

Met de speltips kunnen HRD-professionals hun kans op (leer)winst in de praktijk vergroten.

Sociaal kapitaal en leren: waardevolle speltips

Het tweede belangrijke uitgangspunt in dit themanummer is om HRD-professionals praktische handvatten te bieden om de inzichten te vertalen naar dagelijkse werkpraktijken. In zijn bijdrage beschrijft Smid methoden om met sociaal kapitaal te werken als een manier om met meer spelgevoel op de speeltafels van de organisatie te kunnen spelen. Dit beeld inspireerde ons om de bijdragen uit dit themanummer terug te lezen en deze epiloog met enkele speltips af te sluiten. Op die manier willen we HRD-professionals ondersteunen in het versterken van het sociaal kapitaal en het vergroten van de kans op (leer)winst in de praktijk.

Speltip 1: Gebruik participerend (actie)onderzoek om sociaal kapitaal én intellectueel kapitaal te vergroten

Zoals eerder in deze epiloog werd beschreven, is participerend (actie)onderzoek een uitstekende manier om sociaal kapitaal én intellectueel kapitaal te vergroten. In de bijdrage van De Jong, Noordover en Van Peufflik wordt bijvoorbeeld geïllustreerd hoe een team gezamenlijk onderzoek gebruikt als voertuig om aan organisatieontwikkeling te werken. Participatief (actie) onderzoek betrekt de medewerkers van de organisatie bij relevante verandervraagstukken en geeft ze een rol als gelijkwaardige medeonderzoekers. Dit perspectief op participatieve kennisontwikkeling werd door Bouwen 'consensual validation' genoemd. In dit proces kunnen alle netwerkdeelnemers bijdragen aan de ontwikkeling van kennis die bruikbaar is in hun praktijk.

Speltip 2: Sluit in verbetertrajecten aan bij bestaande netwerken en relaties

In de bijdrage van Moolenaar en de interviews met Daly en Nyhan wordt gepleit om verbetertrajecten te verbinden aan bestaande netwerken en relaties. We bevelen dus aan om eerst op zoek te gaan naar zogenoemde 'hotspots' waar groepen mensen al werken aan relevante vragen. Vaak vraagt dit een onderzoe-

kende houding (speltip 1) om erachter te komen WIE er in de netwerken zitten en WAAR deze netwerken zich bevinden.

Speltip 3: Voorkom afhankelijkheid, stimuleer wederzijdse afhankelijkheid

In het interview brengt Daly naar voren dat je de uitkomsten van leren en presteren moet vastleggen in heldere eindtermen, maar niet het hele proces ernaar toe moet proberen dicht te timmeren. Doe je dit wel, dan creëer je in het netwerk slechts een verlammende afhankelijkheid bij de mensen. Je ontneemt hun de mogelijkheid zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk, leren en presteren. Zoals Estarippa opmerkt, komt deze ongezonde focus op het controleren van het proces vaak voort uit wantrouwen. Dit wantrouwen schaadt zowel de relaties als de prestaties in het netwerk. Daly pleit daarom voor het stimuleren van relaties waarin de mensen wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. De mensen in het netwerk worden dan daadwerkelijk verantwoordelijk voor elkaar en elkaars (gezamenlijk) presteren. Bouwen en Nyhan benadrukken dat er voor dit soort relationele processen geen blauwdruk bestaat, maar dat deze van nature voortdurend in ontwikkeling zijn.

Speltip 4: HRD'er: doorzie de verbanden en sta onzekerheid toe

Als er iets naar voren komt in de bijdrage van Notten, dan is het wel dat relaties tussen mensen, informatie en organisaties om een nieuwe manier vragen om ons werk te organiseren. Ze geeft aan dat het steeds belangrijker wordt dat mensen hun eigen weg kunnen vinden in netwerken. Op die manier kunnen ze zelf richting geven aan hun leven, leren, werk en organisatie. Ze stelt zelfs dat managers beter kunnen leren hoe ze in netwerken moeten navigeren dan dat ze zich richten op controle en beheersing van (leer)processen. Een netwerkbenadering van leren brengt echter ook veel onzekerheid met zich mee, want veel van de ontwikkelingsprocessen in de organisatie zijn dan niet meer maakbaar of vooraf definieerbaar. Dit vraagt een radicaal andere manier van opereren in de wereld van leren en opleiden. De HRD-professionals zouden allereerst zelf specifieke netwerkvaardigheden moeten ontwikkelen, zodat ze de netwerkontwikkeling kunnen ondersteunen in leertrajecten. Daarnaast zouden ze een weg moeten vinden om om te gaan met de onzekerheid (van zichzelf en anderen), die onlosmakelijk verbonden is aan het proces en de uitkomsten van het leren in netwerken.

Speltip 5: Let op: kennis zit tussen de neuzen!

Voor HRD-professionals, onderzoekers, leidinggevenden en beleidsmakers is het van belang om de constatering van Bouwen in het achterhoofd te houden dat in een netwerk '*kennis niet zozeer tussen de oren van mensen zit, maar veeleer tussen de neuzen*'. Wanneer je beseft dat in iedere context een van de belangrijkste sleutels tot innoveren en leren ligt in de relaties tussen de mensen, heeft dit grote invloed op de beslissingen, de interventies en het beleid dat je maakt. Moolenaar omschrijft dit als een radicale omwenteling naar het netwerkdenken. Traditionele benaderingen van opleiden en ontwikkelen, die louter gericht zijn op het individu, volstaan dan niet meer. Deze afsluitende speltip ligt eigenlijk ten grondslag aan alle voorgaande speltips.

Bronnen

Borgatti, S.P., & Foster, P.C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management, 29* (6), 991-1013.

Cavaye, J. (2004). *Social capital: a commentary on issues, understanding and measurement.* Observatory PASCAL, Place management, social capital and learning regions (www.obs-pascal.com).

Cornelissen, F., Jong, T. de, & Kessels, J.W.M. (2009). *Views upon knowledge and its implications for studying knowledge processes and learning in organizational networks.* 4th European Conference on Practice-based and Practitioner Research on learning and instruction. Trier, Germany.