

IN DE LITERATUUR ZIJN DIVERSE POGINGEN TE VINDEN WAARIN AUTEURS EEN VERBAND LEGGEN TUSSEN OPLEIDINGSINSPANNINGEN VAN ORGANISATIES EN ECONOMISCHE OPBRENGSTEN (DEN BREEJEN, 2004; PHILLIPS, 1997; SWANSON & GRADOUS, 1990; VAN SANDICK & SCHAAP-NEUTEBOOM, 1993). IN DEZE BIJDRAGE ONDERNEMEN WE EEN NIEUWE POGING, WAARBIJ WE HET BEGRIP SOCIAL CAPITAL EEN BELANGRIJKE ROL TOEBEDELEN.

# HRD, Social Capital en economische voorspoed

DOOR JOSEPH KESSELS EN TJIP DE JONG

Social Capital kunnen we opvatten als het netwerk van verbandingen tussen mensen, die gebaseerd zijn op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie en gedeelde waarden en opvattingen. Het belangrijkste aangrijpingspunt is dan het sociaal proces van leren en kennis ontwikkelen, wat zich bij voorkeur voltrekt in een werkomgeving waar het aantrekkelijk is om je te verbinden aan anderen om zo kennisproductief te zijn. In een dergelijke omgeving spelen aspecten zoals: veiligheid, vertrouwen, gedeelde opvattingen, integriteit, transparantie en respect een belangrijke rol. Om de relatie met economische opbrengsten te kunnen leggen is echter een ander perspectief op Return on Investment nodig, waartoe we in deze bijdrage een aanzet doen. Belangrijke vragen die daarbij aan bod komen, hebben betrekking op de specifieke kenmerken van Social Capital en de HRD-interventies die daarop een gunstige invloed kunnen hebben.

## INLEIDING

In deze inleiding schetsen we de belangrijkste achterliggende opvattingen over de centrale begrippen in deze bijdrage. Dat betreft: de rol van kennis in organisaties, opvattingen over

leren en een omschrijving van Social Capital. Tevens presenteren we de centrale vragen die we in deze bijdrage willen beantwoorden.

## *De rol van kennis in organisaties*

In de context van een zich ontwikkelende kenniseconomie is het van belang om een betrouwbaar antwoord te vinden op de vraag: hoe kan een organisatie nieuwe kennis ontwikkelen die zij kan omzetten in duurzame innovaties? Het is immers dit innovatievermogen dat in een kenniseconomie bijdraagt aan groei, ontwikkeling en economische voorspoed. Een ander aspect dat in deze context van belang is, heeft betrekking op het gedistribueerde vermogen tot kennisontwikkeling in een moderne organisatie (Harrison & Kessels, 2004). Het gaat allang niet meer om de eenzijdige inbreng van kennis vanuit de top of vanuit de R&D-afdeling, die vervolgens door de uitvoerende medewerkers in productie wordt genomen. Als we hier spreken over kennisontwikkeling, heeft dat op de eerste plaats betrekking op individuen die in de sociale omgeving van collega's in netwerken werkzaam zijn binnen organisaties (Kessels & Poell, 2004). Kennis heeft steeds meer betrekking op het vermogen van medewerkers om op alle niveaus van de organisatie stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen door te voeren. De kennis die hier

voor nodig is, is veelal aanwezig in de vorm van gedeelde ervaringen, opvattingen, inbreng van buiten, en als onderdeel van professionele netwerken, waarin medewerkers participeren. Vanuit een dergelijk perspectief op kennis is het voor organisaties van belang dat medewerkers hun kennis mobiliseren en in de vorm van netwerken verbinden om ze vervolgens toe te passen op concrete werkprocessen, producten en diensten.

*Achterliggende opvattingen over het proces van kennisontwikkeling en leren*

Kennis vatten wij op als het proces van het verbinden van de gedistribueerde bekwaamheid in een netwerk van medewerkers. Deze opvattingen over het proces van kennisontwikkeling en leren, heeft een verstrekkend gevolg voor de inrichting van het werk, de betrokkenheid van medewerkers bij het

---

*Kennis vatten wij op als het proces van het verbinden van gedistribueerde bekwaamheid in een netwerk van medewerkers.*

---

werk en hun organisatie, en voor de wijze van kennisontwikkeling door middel van opleiding, leerprocessen en samenwerking. Kennis neemt in deze benadering niet de vorm aan van een objectief product, maar is op te vatten als een sociaal proces van kennen. Kennis zouden we dan moeten opvatten als het proces van gedeelde bekwaamheidsontwikkeling tussen medewerkers. Het is de moeite waard om stil te staan bij de condities die bevorderend en belemmerend zijn voor het proces van kennisontwikkeling en toepassing. Een aantal opvattingen zijn voor ons daarbij leidend:

- Kennis als collectief sociaal proces

Kennisontwikkeling beschouwen we als een sociaal proces en in mindere mate als het product van individuele informatieverzameling en verwerking. Kennis komt dan tot stand in de vorm van interactie tussen individuen rond betekenisvolle

vraagstukken, en minder door middel van informatieoverdracht in formele cursusettings, op basis van een voorgescreven leerstofplan. Het is waarschijnlijk dat een dergelijk sociaal leerproces zich gunstig voltrekt als de deelnemers zich veilig voelen, zich uitgenodigd voelen om actief te participeren, zich gerespecteerd voelen en gewaardeerd worden vanwege hun inzet en inbreng. De kans dat deze veiligheid ontstaat is waarschijnlijk groter als de doelen van samenwerking transparant zijn, en de motieven om te participeren over en weer bekend zijn.

- Een veilige leeromgeving

In zo'n veilige context is het gemakkelijker om te verkennen waar eenieders persoonlijke belangstelling, gedrevenheid en zelfs passie op gericht zijn. Juist die sterke persoonlijke betrokkenheid zal een gunstig effect hebben op de leermotivatie en de onderzoekende attitude die noodzakelijk zijn voor kennisontwikkeling. Is de context niet veilig, dan zullen medewerkers op hun hoede zijn als het gaat om het tonen van persoonlijke betrokkenheid en voorkeuren voor bepaalde inhoudelijke thema's en samenwerkingspartners.

- Ruimte voor initiatief

Kennisontwikkeling kan men actief bevorderen door medewerkers aan te moedigen om het initiatief te nemen bij het aanpakken van urgente vraagstukken, en daarbij andere collega's uitnodigen om daarin gezamenlijk op te trekken. Juist het ruimte bieden voor initiatief, ondernemerschap en het vormen van ad-hocnetwerken van gelijkgestemden, zou het proces van kennisontwikkeling kunnen versnellen.

- Een waarderende omgeving

In plaats van de nadruk leggen op formele structuur, taakomschrijving, toegewezen plek in de hiërarchie, en gehoorzaamheid aan de bovengeplaatste leiding, zou deze vorm van kennisontwikkeling het vooral goed doen in een omgeving waarin medewerkers zich persoonlijk welkom voelen en uitgenodigd om mee te doen. Het is weldadig om in je werkomgeving te mogen zijn wie je bent, te onderzoeken wat je belangrijk vindt, en waardering te ervaren voor de geleverde inbreng.

- Sociale bekwaamheden

Het werken in een dergelijke omgeving vereist van medewerkers een hoog niveau van sociale en interactieve bekwaamheden om het stimulerende en veilige klimaat rond het werk voor elkaar te creëren en te onderhouden. Het is nodig om scherp en kritisch te zijn op de inhoud van het onderwerp, terwijl het respect en de waardering voor individuele verschillen niet in het gedrang mogen komen. Dit veronderstelt een goed ontwikkeld vermogen om terugkoppeling te geven en kritische vragen te stellen die de ander op kan vatten als een uitnodiging tot verdere exploratie en participatie, en niet als berisping en afkeuring.

#### **CENTRALE VRAGEN**

Een dergelijk perspectief op de rol van kennis in organisaties, roept tal van discussiepunten op. In deze bijdrage concentreren we ons op de nadere uitwerking van drie centrale vragen:

1. Kan Human Resource Development een bijdrage leveren aan dit proces van kennisontwikkeling en daarmee aan de economische voorspoed van een organisatie? Als dat mogelijk is, wat zijn dan de kenmerken van de die bijdrage van HRD en welke benadering van Return on Investment (ROI) past daar dan bij?
2. Wat zijn de kenmerken en opbrengsten van Social Capital? We zullen deze nader verkennen en aannemelijk proberen te maken dat een werkomgeving met een sterk ontwikkeld Social Capital een gunstige omgeving is voor kennisontwikkeling.
3. De derde vraag nodigt uit om het verband te leggen tussen HRD-inspanningen, de ontwikkeling van Social Capital en de daaruit voortvloeiende economische voorspoed. Is het aannemelijk te maken dat bepaalde, op kennisontwikkeling en innovatie gerichte HRD-interventies, bijdragen aan een toename van de economische opbrengsten van een organisatie?

#### **HET BEGRIIP SOCIAL CAPITAL**

De kenmerken van een veilige werk- en leeromgeving komen sterk overeen met wat diverse auteurs omschrijven als Social Capital (OECD, 2001; Field, 2005). Social

Capital kunnen we opvatten als het netwerk van verbindingen tussen mensen, die gebaseerd zijn op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie en gedeelde waarden en opvattingen. De kennisontwikkeling die een voorwaarde is voor groei, ontwikkeling en economisch succes, veronderstelt een hoog ontwikkeld niveau van Social Capital. Daar waar we kennis in organisaties gaan opvatten als een 'social process of knowing' (Huemer, Von Krog & Roos, 1998. p. 140), vormt Social Capital de inbedding waarin dergelijke kennisprocessen kunnen gedijen.

HRD kan bijdragen om dergelijke condities te scheppen, en de medewerkers toerusten met de sociale bekwaamheden die als voertuig dienen om bewust en actief aan de ontwikkeling en het onderhoud van die karakteristieken te werken.

---

*Kan HRD een bijdrage leveren aan proces van kennisontwikkeling en daarmee aan economische voorspoed van een organisatie?*

---

#### **DE BIJDRAGE VAN HRD AAN SOCIAL CAPITAL EN ECONOMISCH RENDEMENT**

Na deze verkenningen is het van belang om in te gaan op onze eerste vraag: Kan Human Resource Development een bijdrage leveren aan dit proces van kennisontwikkeling en daarmee aan de voorspoed van een organisatie? Als dat mogelijk is, hoe zou die bijdrage van HRD er dan uit moeten zien?

Wij sluiten aan bij de omschrijving van Poell (2006, p. 12) als hij HRD definieert als 'het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers, alsmede van het functioneren van de organisatie als geheel'. In lijn met deze opvatting zou HRD bij uitstek het vakgebied kunnen zijn dat de processen met betrekking tot kennisontwikkeling, innovatie en Social Capital onderzoekt, begrijpt en op

Perspectief	Auteur	Enkele definities van Social Capital
Structureel perspectief: sociaal netwerk	Bourdieu (1986)	Social capital is the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalised relationships of mutual acquaintance and recognition (p. 248).
	Burt (1997)	Social capital is a function of brokerage opportunities and draws on network concepts and also the structural autonomy created by complex networks (p. 340).
Relationeel perspectief: kwaliteit van het netwerk	Coleman (1988)	People's ability to work together voluntary. Social capital is defined by its function, it is not a single entity but a variety of different entities having two characteristics in common: they all consist of some aspects of a social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure (p. 5101).
	Putnam (1993)	Social capital means features of social organisations, such as networks, norms, and trust, that facilitate action and cooperation for mutual benefit. Working together is easier in community blessed with a substantial stock of social capital (p. 35-36).
Gemengd perspectief: sociaal netwerk en de kwaliteit van het netwerk	Nahapiet & Ghoshal (1998)	Social capital is the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital can be seen as the source of the organisational advantage (p. 243).
	Leana & Van Buren (1999)	Organisational social capital is defined as a resource reflecting the character of social relations within a firm. It is realised through members collective goal orientation and shared trust, which creates value by facilitating successful collective action (p. 538).

Tabel 1: gedeeltelijk gebaseerd op (Van De Sluis en De Jong; 2006)

grond van die inzichten interventies voorstelt en uitvoert die erop gericht zijn de bevorderende factoren voor kennisontwikkeling te stimuleren en de belemmerende factoren weg te nemen.

De relatie tussen HRD, Social Capital en economische voor- spoed is er niet een van een enkelvoudige lineaire kosten- batenverhouding, uitgedrukt in euro's. In dit perspectief loont HRD als we het kunnen opvatten als onderdeel van een visie op organisaties als lerende netwerken, die gedijen als de deelnemers zich vrij voelen om betekenisvolle werkre-

laties aan te gaan waarin zij hun talenten kunnen verkennen, ontwikkelen en verbinden met die van hun teamgenoten. Het werken aan Social Capital vanuit een HRD-perspectief kan echter op weerstand stuiten. Veel organisaties zullen aangeven dat de wereld zo niet in elkaar zit en dat werknemers structuur en sturing nodig hebben om te leren en zich te ontwikkelen. Zo vatten managers het streven naar ruimte voor persoonlijke interesses, drijfveren en passie makkelijk op als het creëren van een speeltuin waarin iedereen maar kan doen wat hij of zij leuk vindt, wat onherroepelijk zal ontaarden in een grote chaos. Vooral binnen grote organisaties zullen

medewerkers moeten worden aangestuurd binnen de bestaande strategische en structurele kaders. Deze organisaties zijn vaak voorzien van gedetailleerde leerplannen, functiehandboeken en leercontracten. Hier nemen de rationele en economische principes als controle, efficiëntie en winstmaximalisatie het voortouw en ze worden daarom door sommige auteurs ook wel kengetalgestuurde organisaties genoemd (Peters & Pouw, 2004). De behoefte om te sturen, te controleren en te beteugelen gaat samen met het stellen van duidelijke regels die vragen om handhaving. De controlerendheid en het afrekenen op targets vraagt om een strakke planning, met duidelijke doelstellingen, begrote opbrengsten, beoordelingscriteria en strafmaatregelen. Het streven naar gunstige kwartaalcijfers en het uitoefenen van druk om steeds beter te presteren in termen van financiële resultaten roepen echter ook een sfeer op van afstand en wantrouwen, en kunnen makkelijk leiden tot slimmigheden om de zaken mooier voor te stellen dan ze zijn, tot en met fraude om te kunnen voldoen aan de steeds hoger gespannen verwachtingen van anderen. Het eenzijdig sturen op kwartaalcijfers en de invloed daarvan op medewerkers, gaat vaak ten koste van de eerder genoemde noodzakelijke kenmerken van Social Capital zoals transparantie, integriteit en vertrouwen. Op deze wijze staat het klassieke denken in termen van command & control management op gespannen voet met de ontwikkeling van duurzaam Social Capital. In dat licht zou het klassieke besturingsmodel van organisaties de ontwikkeling van Social Capital juist belemmeren en daardoor kennisontwikkeling, innovatie en de daarmee samenhangende economische voorspoed in de weg staan.

#### **TWEE MANIEREN OM TE KIJKEN NAAR ROI**

We onderscheiden twee visies op ROI in het vak HRD. De klassieke opvatting zet opleidingen in als instrument bij het verbeteren van relevante kengetallen in de bedrijfsvoering. In de klassieke opvatting ligt de nadruk op heldere interventies die gericht zijn op opleiden en leren. Ze zijn direct gekoppeld aan vooraf opgestelde doelstellingen. De ROI brengt men in kaart door de gewenste effectiviteit van de opleiding vooraf te definiëren en vervolgens achteraf te meten (zie o.a. Witziers, 2001, p. 387).

De tweede visie op ROI benadert leren en soms zelfs kennis als een sociaal proces. Het proces van kennisproductiviteit staat hierin centraal en heeft betrekking op het vermogen om relevante informatie te transformeren in nieuwe bekwaamheden, die een team of organisatie inzet ter verbetering en vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten (Kessels, 2001). De ROI in leren is dan terug te vinden in een toename van innovaties, en wellicht nog belangrijker: het vermogen om te innoveren.

#### *Sturen op ROI aan de hand van kengetallen*

De meest populaire opvatting is de klassieke ROI-opvatting. In deze ROI-opvatting is het uitgangspunt dat elke geïnvesteerde euro in opleiding en leeractiviteiten tot een meerwaarde moet leiden en een opbrengst moet hebben die minimaal gelijk maar het liefste groter is dan de waarde van de oorspronkelijke inspanningen. Deze opvatting kenmerkt zich door een lineaire besturing, waar een strategie zich uiteindelijk doorvertaalt naar een functiepakket dat voorschrijft hoe je als medewerker je taken behoort uit te voeren. In het licht van de steeds veranderende markt stelt de organisatie leertra-

---

*Het alsmaar uitoefenen van druk om beter te presteren, roept bij medewerkers een sfeer op van afstand en wantrouwen.*

---

jecten op voor haar medewerkers. Hier doe je als medewerker de nodige nieuwe kennis en vaardigheden op om bij te blijven. Je past die vervolgens toe in je werk en dat levert geld op. De kosten van de opleiding en de effectiviteit van het inzetten van de nieuwe kennis of vaardigheid die je hebt opgedaan, zijn uit te drukken in geld. Zo zijn er kengetallen voor de toename van productieaantallen, de afname van klachten, de tevredenheid van klanten, het verkorten van de machinestilstanttijden, het verminderen van afval, het terugdringen van energieverbruik, enzovoorts. Dit perspectief op investeren in personeel is terug te vinden in de leerpraktijk

<b>Sturen op kengetallen</b>	<b>Bevorderen van kennisproductiviteit</b>
HRD-interventies zijn gekoppeld aan vooraf opgestelde doelstellingen	Gericht op het bevorderen van het vermogen om als organisatie te innoveren
De effectiviteit van de HRD-interventie wordt vooraf gedefinieerd en achteraf gemeten	Gericht op het doen toenemen van radicale vernieuwing in dienstverlening, producten of werkprocessen
Perspectief van lineaire besturing en verticale integratie van HRD: de strategie vertaalt zich door in vooraf opgestelde leertrajecten	Perspectief van kennisontwikkeling als sociaal proces: werkprocessen krijgen het karakter van leerprocessen
Sturen op kengetallen zoals: productieaantallen, afname van klachten, terugdringen van energieverbruik, enz.	Organiseren van betekenisvolle verbindingen tussen werknemers, klanten en externe partners om te werken aan vernieuwing
Signalen uit de externe omgeving worden doorvertaald in leerpraktijken	Organiseren van een aantrekkelijk leerlandschap gericht op het samen ontwikkelen van nieuwe werkpraktijken

Tabel 2: Twee benaderingen van Return On Investment

van de organisatie: veelal klassikaal ingerichte leermodules, cursusachtige leerpraktijken en vaak verplichte opleidingen buiten de deur. Van dergelijke leertrajecten zijn de kosten relatief gemakkelijk inzichtelijk te maken en op deze kengetallen kun je sturen (Kearsley, 1982; Swanson & Gradous, 1990; Phillips, 1990; Carnavale & Schulz, 1990). We weten echter al lang dat de transfer van de leeropbrengsten van dergelijke leertrajecten naar de dagelijkse werkpraktijk bijzonder laag is, en daardoor weinig effectief (Broad & Newstrom, 1992; Latham & Crandall, 1991). De aanhangers van deze klassieke opvatting van ROI zijn in de regel echter een groot voorstander van het op een instrumentele manier inzetten van opleidingen. Het geeft hen duidelijke handvatten om de kosten van een opleiding in kaart te brengen. Meten is weten en zo kan men als organisatie regels en procedures opstellen om werkwijzen en leertrajecten nauwkeurig vast te leggen, de kosten in beeld te brengen en een poging doen om de opbrengsten uit te rekenen. Tevens kan een directie signalen uit de omgeving doorvertalen in de strategie en, als dat nodig is, de medewerkers op cursus sturen om die strategie te ondersteunen.

#### *Bevorderen van ROI in kennisproductiviteit*

Er is echter ook een andere opvatting over ROI. Een belangrijk kenmerk is dat deze leren en zelfs kennis benadert als een sociaal proces. Als kennis een dominante rol speelt, niet alleen bij de leiding aan de top, maar op alle niveaus van organisaties, dan zou de inrichting van het dagelijkse werk het proces van kennisproductiviteit moeten ondersteunen (Kessels, 2001, p. 7). Kennisontwikkeling is dan eerder een sociaal proces dan een kwestie van individuele informatieverzameling en verwerking. In een dergelijke opvatting over kennis en leren bestaat een nauwe relatie tussen de sociale context waarin individuen zich bevinden en het individuele leervermogen van deze medewerkers. In deze opvatting krijgen het werk en werkprocessen steeds meer het karakter van leerprocessen. Dit leren vindt plaats in de samenwerking met collega's, klanten en externe partners. Een stap verder in het denken over leren als een sociaal proces leidt ertoe dat het mogelijk is om zelfs de opbrengst van dergelijk lerend werken op te vatten als een sociaal proces, en dat is dan kennis: 'knowledge as a social

process of knowing' (Huemer, Von Krog & Roos, 1998. p. 140). De processen van samen leren, samen kennis ontwikkelen en de opbrengsten daarvan zijn dan moeilijk van elkaar te onderscheiden. Leren, werken, weten en kennen zijn dan integrale onderdelen van één sociaal proces. Een belangrijke karakteristiek van dit sociale proces is dat de deelnemers samen betekenis geven aan leren en aan de kennis die daaruit voortvloeit. Daartoe is het van belang dat mensen verbindingen met elkaar aangaan. Dergelijke relaties kun je moeilijk sturen of managen. Een consequentie is ook dat wanneer de sociale verbinding verloren gaat, de bijbehorende kennis ook weg is. Je zou binnen deze opvatting kunnen zeggen dat je net zo slim bent als het aantal verbindingen dat je onderhoudt met de mensen in je netwerk. De nieuwe generatie zou wellicht zeggen, je kennis is afhankelijk van de lengte van je MSN-lijst.

Het bewust bevorderen van de verbindingen en sociale netwerken van medewerkers resulteert in een sterk Social Capital, wat tot uitdrukking komt in de kennisproductiviteit. De opbrengst daarvan is zichtbaar te maken in de aantallen en

---

*Het bewust bevorderen van verbindingen en sociale netwerken van medewerkers resulteert in een sterk Social Capital.*

---

de kwaliteit van stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen van werkprocessen, producten en diensten. In een kenniseconomie zijn dat de cruciale voorwaarden voor economische voorspoed. Hoewel het onderzoek naar de directe relatie tussen Social Capital, innovatie en economische groei op organisatieniveau nog zeer beperkt is, zijn er aanwijzingen dat die positief is (OECD, 2001; Pennings, Lee & Witteloostuijn, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

#### **KENMERKEN EN OPBRENGSTEN VAN SOCIAL CAPITAL**

De tweede vraag heeft betrekking op de betekenis van Social Capital in een organisatie. We zullen de kenmerken en

opbrengsten van Social Capital eerst nader verkennen en vervolgens aannemelijk proberen te maken dat een werkomgeving met een sterk ontwikkeld Social Capital een gunstige omgeving is voor kennisontwikkeling.

---

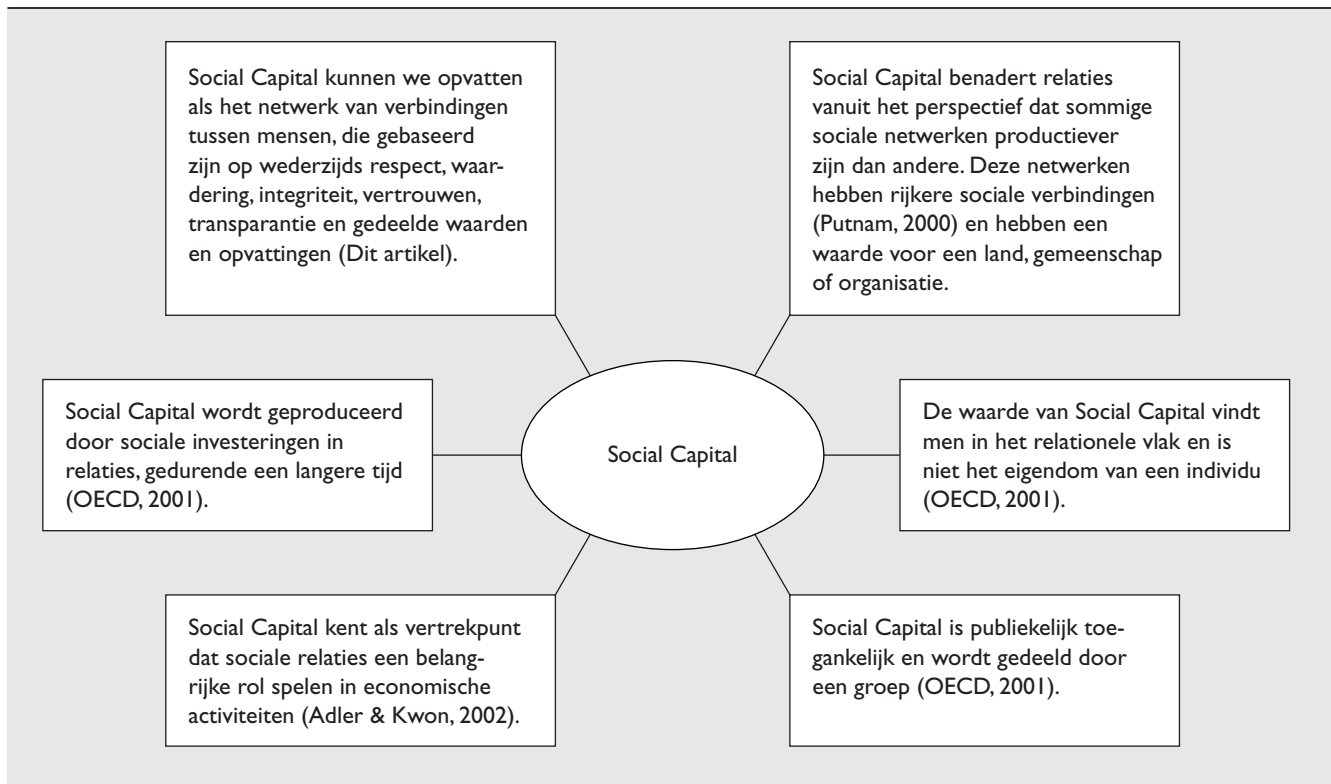
*Veel organisaties geloven in het investeren in opleiding en onderwijs om zo het intellectueel kapitaal op te krikken.*

---

#### *Social Capital: een nadere verkenning*

Het begrip Social Capital komt in de jaren zeventig van de twintigste eeuw steeds meer naar voren in studies naar sociale relaties binnen dorpen of steden om welvaart en welzijn te verklaren (Smith, 2005). Later omschrijven invloedrijke onderzoekers naar Social Capital zoals Bourdieu en Coleman het in onze optiek treffend als 'the people's ability to work voluntarily together' (Coleman, 1988; Bourdieu, 1986). De laatste vijftien jaar tonen ook politicologen en macro-economen interesse in het begrip, omdat het behulpzaam is bij het verklaren waarom bepaalde groepen en gemeenschappen het (economisch) beter doen dan andere (Grootaert, 1998; Putnam, 2000).

Social Capital draagt een sociale en een kapitaaldimensie in zich. Om een duidelijk beeld te geven van de waarde van Social Capital schetsen we een aantal perspectieven. We kennen het begrip fysiek kapitaal, geworteld in een object bedoeld voor directe productie. Je kunt bijvoorbeeld een hamer kopen en een tafel timmeren. Een stap verder is het concept van Human Capital (Schultz, 1961; Becker, 1975) en later intellectueel kapitaal (Mayo, 2001; Coulson-Thomas, 2001), die primair betrekking hebben op het investeren in een opleiding en training met het oog op een positief effect op de kwantiteit en kwaliteit van de productie. Veel organisaties en beleidsmakers geloven sterk in het investeren in opleiding en onderwijs om zo het intellectueel kapitaal op te krikken en individuen effectiever te laten produceren. Het concept Social Capital benadert deze relatie vanuit een ander



Figuur 1: Oorzaken, gevolgen, kenmerken en omschrijvingen van Social Capital

perspectief en stelt dat sommige sociale netwerken productiever zijn dan andere. Deze netwerken hebben rijkere sociale verbindingen (Putnam, 2000) en hebben een waarde voor een land, gemeenschap of organisatie. De relatie tussen Social Capital, welzijn en welvaart zijn op macroniveau veelvuldig aangetoond (Fukuyama, 1995; OECD, 2001; Putnam, 2000). Sociale cohesie is nauw verbonden aan bijvoorbeeld de mate van geluk of productiviteit in een regio. Daarnaast heeft Social Capital een aantoonbaar effect op het welzijn van kinderen en het niveau van criminaliteit in steden of landen. Op macro-economisch niveau is sociaal kapitaal te omschrijven als het niveau van (interpersoonlijk) vertrouwen tussen individuen en de interpersoonlijke normen van wederkerigheid (OECD, 2001; Putnam, 2000).

Social Capital kent als vertrekpunt dat sociale relaties een belangrijke rol spelen in economische en sociale activiteiten.

Studies op nationaal niveau tonen een significante samenhang tussen Social Capital en opleidingsniveau, welzijn en welvaart (Field, 2005; OECD, 2001). In zijn algemeenheid is dit niet verassend. In de praktijk vereist bijna elke leeractiviteit een of andere vorm van samenwerking. Samenwerking is op zijn beurt in een belangrijke mate afhankelijk van het sociale netwerk waarin individuen opereren. Sociale netwerken bestaan uit relaties die individuen aangaan. In dit licht is Social Capital de contextuele aanvulling van intellectueel kapitaal. Social Capital is een metafoor voor voordeel op allerlei fronten, zoals inkomen, toegang tot informatie en welzijn (o.a. Burt, 1997). De impact van Social Capital op een gemeenschap is indrukwekkend te noemen. Een sterkere sociale cohesie is empirisch gerelateerd aan gezondheid, criminaliteit en belangrijker nog, aan het niveau van intellectueel kapitaal binnen een gemeenschap of land (OECD, 2001; Putnam, 2000).



### **SOCIAL CAPITAL IN ORGANISATIES**

Op mesoniveau wordt social capital ook wel organizational capital genoemd (Leana & Van Buren, 1999). Immers, in tegenstelling tot het industriële tijdperk kenmerkt onze kenniseconomie zich onder andere doordat elke bedrijfseconomische activiteit binnen organisaties niet meer wordt uitgevoerd door individuen maar door (sociale) entiteiten. Om dat soepel te laten verlopen vereist dit een hoge mate van sociale coöperatie (Fukuyama, 1995). Hierdoor ontstaat er een groeiende belangstelling voor de ontwikkeling van een aantrekkelijke sociale omgeving en dat waarden we als Social Capital. Bedrijfskundig onderzoek van de laatste jaren concentreert zich in toenemende mate op de rol van Social Capital en het effect op innovatievermogen en pres-

---

*Welke HRD-interventies dragen, met het oog op kennisproductiviteit, bij aan de bevordering van Social Capital, ?*

---

tatievermogen van organisaties (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Als we echter kijken naar studies op het gebied van Social Capital, dan zijn andere dan economische opbrengsten vaak ook relevant (OECD, 2001). Deze niet-economische opbrengsten verschijnen in de vorm van toegenomen persoonlijk welzijn, persoonlijke kennis, vaardigheden en een grotere sociale cohesie. Deze ontwikkeling is met name interessant als we ons realiseren dat de wereldeconomie in een snel tempo aan het veranderen is in een kenniseconomie. Individen, teams en bedrijven moeten de bekwaamheid ontwikkelen om vorm te geven aan een werk- en leeromgeving die voornamelijk ingesteld is op het voortdurend verbeteren en zelfs radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten (Kessels, 2005). Het faciliteren van een omgeving waar leren in kan plaatsvinden is cruciaal binnen deze ontwikkeling en juist dit proces van leren vindt plaats in een specifieke sociale context.

Hier verschilt Social Capital van andere vormen van kapitaal (OECD, 2001):

- de waarde van Social Capital vindt men in het relationele vlak en is niet het eigendom van een individu;
- Social Capital is publiekelijk toegankelijk en wordt gedeeld door een groep; en
- wordt geproduceerd door sociale investeringen in relaties, gedurende een langere tijd.

### **DE RELATIE HRD, SOCIAL CAPITAL EN ECONOMISCHE OPBRENGSTEN**

In het antwoord op onze derde vraag proberen we aannemelijk te maken dat bepaalde, op kennisontwikkeling en innovatie gerichte HRD-interventies, bijdragen aan een toename van Social Capital en daarmee aan de economische opbrengsten van een organisatie.

De hoofdlijn in de redenering die aan deze bijdrage ten grondslag ligt is gebaseerd op de aanname dat innovaties een belangrijke voorwaarde vormen voor economische groei en voorspoed. In een kenniseconomie zijn deze innovaties vooral het gevolg van de kennisontwikkeling die plaatsvindt binnen organisaties, bij voorkeur in teams op diverse niveaus. Kennisontwikkeling is een vorm van leren. Wij hebben aannemelijk gemaakt dat deze kennisontwikkeling en de leerprocessen die daarmee gemoeid zijn vooral sociale processen zijn en dat daarom het begrip Social Capital steeds meer aan betekenis wint binnen de context van arbeidsorganisaties. Een werkomgeving met een sterk ontwikkeld Social Capital heeft tal van kenmerken die het leggen van verbindingen en het onderhouden van sociale netwerken bevorderen, en daardoor gunstig zijn voor kennisproductiviteit.

De vraag die nu overblijft is: Welke HRD-interventies dragen bij aan de bevordering van Social Capital, met het oog op kennisproductiviteit, met als opbrengst economische voorspoed?

Als we HRD opvatten als het 'organiseren van het leren' stellen we ons scherper de vraag welke aanpakken hiervoor passend zijn binnen de context van de vraagstelling van deze bijdrage.

Voor het beantwoorden van deze vraag willen we aansluiten bij het werk van Nahapiet & Ghoshal (1998) die Social Capital beschrijven vanuit een structurele, een relationele en een cognitieve dimensie.

#### *De bijdrage van HRD aan de structurele dimensie*

De structurele dimensie van Social Capital omschrijven we als de gehele samenstelling en rijkheid van verbindingen tussen individuen. Hiermee beschouwen we de structurele dimensie als het patroon van verbindingen tussen individuen. We spreken hier over het structurele element van een netwerk: wie kun je in je netwerk bereiken en via welke weg (Burt 1997 in Nahapiet & Ghoshal, 1998; De Jong & Van Der Sluis, 2006).

De aangrijpingspunten voor HRD liggen hier met name op de ondersteunende rol om een aantrekkelijke omgeving te creëren die aan individuen de ruimte biedt om elkaar te ontmoeten. Het zal hier belangrijk zijn om mensen bij elkaar te brengen met verschillende achtergronden en perspectieven (Kessels & Poell, 2004). Dit vraagt om een actieve aanmoediging om initiatieven te nemen om aan organisatievernieuwing te werken. Vanuit deze gedachte kan men individuen

---

*Het is cruciaal om structurele omstandigheden zo te creëren dat het voor mensen aantrekkelijk wordt om mee te doen.*

---

niet dwingen om met elkaar aan de slag te gaan. Het is cruciaal om de structurele omstandigheden zo te creëren dat het aantrekkelijk wordt om mee te doen.

Belangrijke kernprincipes die we hier willen noemen zijn: ruimte creëren voor initiatief en dit voortdurend aanmoedigen en belonen, verschillende perspectieven bij elkaar brengen, een aantrekkelijke structuur bieden, het faciliteren van ontmoetingen, uitnodigen en verleiden, daadwerkelijk de tijd nemen om kennis met elkaar te maken. HRD-interventies zijn

er dan op gericht om een veilige leeromgeving te scheppen, waarin deelnemers elkaars opvattingen en overtuigingen kunnen verkennen, zonder dat zij zich daarin belemmerd voelen door statusverschil, macht, positie, en argwaan voor represailles.

#### *De bijdrage van HRD aan de relationele dimensie*

De relationele dimensie concentreert zich op de specifieke relatie die individuen met elkaar hebben, die vervolgens hun gedrag beïnvloeden (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De relationele dimensie geeft hiermee, in tegenstelling tot de structurele dimensie die alleen ingaat op het patroon van het netwerk, de kwaliteit van de verbindingen weer (De Jong & Van der Sluis, 2006).

De relationele dimensie vertegenwoordigt in belangrijke mate het vermogen van individuen om samen te werken. Hier komen dan ook aspecten naar voren als: vertrouwen, integriteit, veiligheid, respect en gedeelde normen en waarden. HRD kan op dit vlak een belangrijke rol spelen door individuen uit te nodigen gezamenlijke leeractiviteiten te ontwerpen en het leren nauw te verbinden aan het sociale netwerk. Het is vanuit deze zienswijze lastig te verdedigen om leertrajecten sec aan te bieden aan personeel, los van de sociale context. De nadruk zal veeleer liggen op het samen ontwerpen, inrichten en het creëren van ervaringen rond de samenwerking aan een urgent vraagstuk. Om deze reden zal HRD zich in toenemende mate dienen te concentreren op het ondersteunen van individuen bij het verwerven van bekwaamheden om verbinding te maken, deze te onderhouden en te bevorderen. Hierbij spelen aspecten als het opwekken van oprechte nieuwsgierigheid, het bevorderen van een waardeerende aanpak en het bewust creëren van een veilig, constructief leerklimaat een belangrijke rol.

#### *De bijdrage van HRD aan de cognitieve dimensie*

De cognitieve dimensie vertegenwoordigt de gedeelde beelden, interpretaties en betekenisgeving van individuen binnen een sociaal netwerk. Hier moet men denken aan – de nog vaak onderbelichte kant van Social Capital, zoals – gedeelde taal, codes en ervaringen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De cognitieve dimensie heeft in onze optiek primair betrek-

king op betekenisgeving. Het gaat hierbij met name over de wijze waarop individuen verbinding aangaan en welke beelden en opvattingen zij hierbij creëren. HRD zou bij uitstek initiatief kunnen nemen om de reflectie op ontmoetingen en de daarbij opgedane ervaringen te organiseren. Door aan een reflectief vermogen te bouwen werken deelnemers aan het verbinden van verhalen, taal, codes en ervaringen. Deze gedeelde opvattingen kunnen dienen als smeerolie, die het gemakkelijker maakt om samen op te trekken. Een gedeelde taal heeft een gunstig effect op ons vermogen om kennis te delen. Daarnaast zijn verhalen, mythes en metaforen een zeer krachtig voertuig voor netwerken om betekenisgeving uit te wisselen, te onderhouden en door te ontwikkelen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sterker nog, Orr (1990) geeft aanwijzingen dat verhalen en mythes de uitwisseling van praktijk en tacit knowledge bevorderen met een gunstig effect op het gebied van werkverbetering en innovatie.

#### **TOT SLOT**

In deze bijdrage hebben we een relatie proberen te leggen tussen HRD, Social Capital en economische voorspoed. Voor deze samenhang is het van belang om leren te bezien

---

*HRD-professionals zouden bij uitstek het initiatief kunnen nemen om de reflectie op ontmoetingen te organiseren.*

---

als een sociaal proces, waarin kennis wellicht ook op te vatten is als gedistribueerde bekwaamheden binnen een aantrekkelijke omgeving. Om dit proces beter te begrijpen hebben we aansluiting gezocht bij het begrip Social Capital, wat ons in staat stelt om de sociale werk- en leeromgeving binnen een organisatie te beschrijven als het netwerk van verbindingen die gebaseerd zijn op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie en gedeelde waarden en opvattingen. Vanuit deze benadering is het niet moeilijk om een verbinding te leggen tussen Social

Capital en kennisproductiviteit: het duurzame vermogen om relevante informatie op te sporen en in de vorm van bekwaamheid toe te passen op stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Kennisproductiviteit is in wezen immers een leerproces dat sterk afhankelijk is van dezelfde factoren die ook de kenmerken van Social Capital vormen. De relatie

---

*Het ontwerpen van een leeromgeving voor innovatie en kennisproductiviteit is essentieel voor organisaties om te overleven.*

---

tussen Social Capital, kennisproductiviteit en economische voorspoed is beter te begrijpen in de context van een zich ontwikkelende kenniseconomie, waarin vernieuwingen en vooral het vermogen tot innovatie meer betekenis hebben dan het louter sturen op korte termijn, financiële indicatoren.

Een dergelijke redenering vraagt echter om een nieuwe opvatting over ROI. De klassieke kijk op ROI geeft geen antwoord op belangrijke organisatiepijlers om te overleven: innovatievermogen en kennisproductiviteit in een sociale leeromgeving. Het eenzijdig sturen op financiële indicatoren, zonder een stimulerende en uitdagende visie op verbetering en samenwerking, gaat vaak ten koste van de eerder genoemde noodzakelijke kenmerken van Social Capital zoals transparantie, integriteit en vertrouwen. Het belemmert zelfs het ontwerp van een leeromgeving voor innovatie en kennisproductiviteit, die in een kenniseconomie essentieel is voor een organisatie om te overleven.

Vervolgens hebben we geprobeerd om de gedachte te onderbouwen dat HRD een bijdrage kan leveren aan het ontwerpen van een gunstige omgeving waarin het Social Capital kan toenemen, wat ten goede komt aan het duurzaam leren en het bevorderen van kennisuitwisseling, wat uiteindelijk een gunstige uitwerking heeft op de economische voorspoed van een organisatie. Een gezonde financiële toe-

komst van organisatie is daarin eerder een voorwaarde voor betekenisvolle ontwikkeling en groei, dan het doel. Het werk van Nahapiet en Ghoshal (1998) biedt aanknopingspunten voor HRD om hiertoe specifieke interventies te ontwerpen die de structurele, de relationele en de cognitieve dimensie van het concept Social Capital versterken. Hoewel het onderzoek naar leren op de werkplek steeds meer hulp biedt bij het beter begrijpen van de invloed van de sociale omgeving (Berings, 2006), blijven er nog veel vragen liggen. Juist door een verbinding te leggen tussen HRD, Social Capital en economische voorspoed, zal de nadruk in toekomstig onderzoek naar leren op de werkplek juist moeten liggen op de sociale relaties van de werknemers alsmede op de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de kenmerken van deze sociale omgeving. Een kritisch punt blijft voorspog dat

---

*HRD-professionals kunnen door middel van gerichte interventies de kwaliteit van het Social Capital versterken.*

---

het lijkt alsof met de introductie van Social Capital er een nieuw soort haarlemmerolie zijn intrede doet in organisatie-wetenschappen, en dat HRD daar gretig op inspringt. Serieuze studies hebben echter het belang van dit concept op macroniveau al aangetoond. Het is daarom een niet geheel vreemde uitdaging om dat werk nu ook voort te zetten binnen organisaties. Hoewel HRD waarschijnlijk niet de eerst aangewezen discipline is om de relatie tussen Social Capital en economisch succes te onderzoeken, kunnen HRD-professionals door middel van gerichte interventies de kwaliteit van Social Capital versterken. In deze bijdrage hebben we een eerste aanzet geleverd om met onderbouwde aanwijzingen aanmerkelijk te maken dat er een positieve samenhang bestaat tussen HRD, Social Capital en de economische voorspoed van een bedrijf. Het is alleszins de moeite waard om door dergelijke verbindingen HRD op een onconventionele manier in het hart te plaatsen van de activiteiten in een onderneming.

**Prof. Dr. Joseph Kessels** is dean van TSM Business School en hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente. Hij is lid van Kessels & Smit The Learning Company.

**Drs. Tjip de Jong** is verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company. Hij combineert zijn adviseurschap bij Kessels & Smit met een promotieonderzoek aan de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op de ontwikkeling van Social Capital binnen organisaties vanuit het perspectief van kennis als sociaal proces.

#### LITERATUUR

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management review*, vol. 27, no. 1, p. 17-40.
- Becker, G. (1975). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. 2nd ed. New York: Columbia University Press.
- Berings, M. (2006). *On the job learning styles, Conceptualization and Instrument Development for the Nursing Profession*. Proefschrift Universiteit Tilburg.
- Bourdieu based on: Bourdieu, L. (1986). The forms of capital. p. 241-258 in J. G. Richardson (Ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Greenwood Press, New York.
- Breejen, J. den, (2004). *Rendement van leren en veranderen. Een resultaatgerichte aanpak in een excellerende organisatie*. Zaltbommel: Thema.
- Broad, M.L. & Newstom, J.W. (1992). *Transfer of training. Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Burt, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, Vol. 42: p. 339-365.
- Carnevale, A.P. & Schulz, E.R. (1990). Return on Investment: Accounting for training. *Training & Development Journal*, 7, S1-32.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *AJS* Vol. 94, Supplement S95-S120.
- Coulson-Thomas, C. (2001) 'Fashion victim'. *People Management*. Vol. 7, 17: 51.

- Field, J. (2005). *Social Capital and Lifelong Learning*. Bristol: The Policy Press.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign affairs* 74, 89-103.
- Grootaert, C. (1998). *Social capital: the missing link?* SCI working paper No. 3.
- Harrison, R. & Kessels J.W.M. (2004). *Human Resource Development in a knowledge economy. An organizational view*. Hampshire - New York: Palgrave Macmillan.
- Huemer, L., Krogh, G. von & Roos, J. (1998). Knowledge and the concept of trust. In G. von Krogh, J. Roos en D. Kleine (Eds.) *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage, p. 123-145.
- Kearsley, G. (1982). *Cost, benefits & productivity in training systems*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurale rede, 8 februari 2001. Enschede: Universiteit Twente
- Kessels, J.W.M. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *Develop. Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development*. 1 (1) p. 6-17.
- Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (2004). Andragology and social capital theory: the implications for Human Resource Development. *Advances in HRD*. 6 (2) 146-157.
- Latham, G. P. & Crandall, S.R. (1991). Organizational and social factors. In J.E. Morrison (Ed.), *Training for performance* (pp. 260-285). Chichester: John Wiley & Sons.
- Leana, C.R. & Van Buren, H.J. (1999). Organisational social capital and employment practices. *Academy of management review*. Briarcliff Manor: Jul. 1999. Vol. 24, Iss. 3, p. 538.
- Mayo A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets - Measuring, Managing, Monitoring*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2), p. 242-266.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). *The Well-being of Nations. The role of human and social capital*. Paris: OECD.
- Orr, J.E. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. In D.S. Middleton and D. Edwards *Collective Remembering*. Newbury Park, SA: Sage.
- Pennings, J.M., Lee, K. Witteloostuijn, A. van (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of management journal*, Aug. 41, 4, p. 425-440.
- Peters, J. & Pouw, J. (2004). *Intensieve Menshouderij, Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Scriptum Management. Schiedam.
- Phillips, J.J. (1990). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston, TX: Gulf.
- Poell, R.F. (2006). *Personeelsontwikkeling in Ontwikkeling. Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*. Oratie, 15 december 2006. Universiteit van Tilburg. Rotterdam: Performa.
- Putnam, R.D., Leonardo, R., Nanetti, R.Y. (1993). *Making democracy work: civil traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Sandick, A.S. van, & Schaap-Neuteboom, A.M. (1993). *Rendement van een bedrijfsopleiding. Een instrument voor het bepalen van het financiële rendement van trainingen*. Proefschrift. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Schultz, T.W. (1961) Investment in human capital. *American Economic Review*. Vol. 51, 1: p. 1-17.
- Sluis, L.E.C. van der & Jong, T. de (2006) *Learning by connecting, Social capital as a learning landscape*. Academic paper presented at the sixteenth International Sunbelt Social Network Conference, Canada, Vancouver 25 - 30 of April.
- Smith, M.L. (2005) Team member exchange and individual contributions to collaborative capital in organisations. *Advances in the interdisciplinary study of work teams*, vol. 11, Elsevier ltd.
- Swanson, R.A. & Gradous, D. (1990). *Forecasting financial benefits of human resource development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998) Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of management journal*, Aug 1998, 41, 4, p. 464.
- Witziers, B. (2001). Het effectiviteitsvraagstuk rondom bedrijfsopleidingen. In: J.W.M. Kessels & R.F. Poell, R.F. (red.). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. Alphen aan den Rijn: Samsom.