

29 Sociaal kapitaal als motor voor innovatie

Michiel Schoemaker

Inleiding

Innovatiekracht van organisatie staat of valt met talenten van medewerkers en de beschikbaarheid van economisch kapitaal. Innovaties zijn complexe processen, waar soms het toevallig samenkomen van het juiste talent een doorslaggevende rol kan spelen. Deze verbindingen tussen mensen, het sociaal kapitaal dat zij vormen, kan meer bewust gestuurd worden. Vormgeven van sociaal kapitaal en een actieve rol van leidinggevend in organisaties hierin is een noodzakelijke voorwaarde voor innovatie. In dit essay belicht ik het onderwerp sociaal kapitaal en beargumenteer ik waarom sociaal kapitaal, naast economisch kapitaal, van belang is voor innovatie.

Sociaal kapitaal: netwerken tussen mensen

De moderne organisatie is een netwerkorganisatie. Steeds meer mensen werken in arbeidsorganisaties die flexibel zijn. Snel en creatief reageren op vragen uit de markt, op veranderende eisen en wensen van klanten is het motto geworden. Daardoor zijn de structuren van veel organisaties de laatste decennia veranderd en vragen organisaties van medewerkers meer flexibiliteit. Organiseren met talenten van medewerkers staat centraal. Met personeelsinstrumenten als competentie-management en loopbaanontwikkeling kan talent geïdentificeerd, ingezet en ontwikkeld worden. Ook wordt door middel van prestatiebesturing meer gestuurd op leveren van toegevoegde waarde door medewerkers, in productie/dienstverlening en innovatie. Deze vormen van personeelsmanagement zijn in veel organisaties individu gericht, in ieder geval in het gebruikte personeelsinstrumentarium. Leidinggevend maken met hun medewerkers meestal in individuele gesprekken prestatie- en ontwikkelafspraken. Daarmee laten organisaties een belangrijk vraagstuk liggen, namelijk dat van het creëren van samenhang in de organisatie. Organiseren rond talenten is goed, flexibiliteit is nodig, maar als het management te individugericht wordt, als de besturing teveel gericht is op flexibiliteit, dan dreigt de samenhang verloren te gaan.

Vanuit deze ervaringen is het bewustzijn ontstaan dat talentmanagement alleen niet genoeg is. Er is ook samenhang en verbinding tussen al dat talent nodig. De metafoer van het voetbalelftal ligt hier voor de hand. Je kunt nog zoveel talent in het veld hebben staan, als er niet goed wordt samengespeeld (of idealiter “blind wordt samengespeeld”) win je de competitie niet. In dit samenspel zit het sociaal kapitaal. Het gaat in de moderne organisatie niet alleen om netwerkvorming in structuren en systemen, maar ook en vooral om netwerkvorming tussen mensen. Deze aandacht voor netwerkvorming tussen mensen zien we terug in de denkbeelden van het sociaal kapitaal. Cohen en Prusak hebben in hun boek *In Good Company* een mooie definitie van sociaal kapitaal gegeven:

“Social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible” (Cohen & Prusak, 2001: p. 4). Sociaal kapitaal benadrukt het belang van relaties tussen mensen, tussen medewerkers onderling én tussen medewerkers en klanten, om succesvol te functioneren als organisatie. Deze relaties zijn in een organisatie van groot belang om succesvol te “produceren”, maar ook om succesvol te innoveren. De duurzaamheid van deze relaties is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen, waarden en gedragingen die mensen met elkaar verbinden.

Met name de verbondenheid vanuit vertrouwen en wederzijds begrip is cruciaal in innovatie. In innovatieprocessen gebruiken mensen immers hun talenten, kennis en ervaring om een vernieuwing tot stand te brengen, hetzij in een product, hetzij in een dienst. De wil om die talenten in te zetten, om die kennis en ervaring te delen met anderen ten behoeve van een innovatie staat of valt met vertrouwen en wederzijds begrip. Wanneer er een gebrek aan vertrouwen en wederzijds begrip is zullen mensen niet snel bereid zijn hun talenten, kennis en ervaring in te zetten. Sociaal kapitaal is daarmee een noodzakelijke voorwaarde voor innovatie.

Daarmee staat sociaal kapitaal op gelijke voet met economisch kapitaal. Immers, economisch kapitaal is vaak nodig om een innovatie tot een succes te maken. De twee vormen van kapitaal, economisch en sociaal, kunnen elkaar versterken om innovaties te realiseren.

Versterken van sociaal kapitaal?

Wanneer sociaal kapitaal net zo belangrijk is als economisch kapitaal om innovaties te realiseren, ligt er een opdracht voor organisaties om dit sociaal kapitaal vorm te geven en te versterken. Sociaal kapitaal kan worden versterkt door aandacht te besteden aan (1) profilering van netwerken, (2) de organisatie vorm te geven als werkgemeenschap en (3) het gericht werken aan vertrouwen en wederzijds begrip. Deze drie punten worden hier kort toegelicht, als ingrediënten voor het vergroten van innovatiekracht van organisaties.

Profilering van netwerken

De *“active stock of connections”* waar Cohen en Prusak in bovenstaande definitie aan refereren, zijn de sociale netwerken die mensen hebben. Deze netwerken kunnen verschillende vormen aannemen. Cross en Parker (2004) en Baker (2012) spreken (ideaaltypisch) van gesloten en open netwerken. Het ene individu heeft een meer gesloten netwerk met een grote dichtheid en veel onderlinge relaties, het andere individu heeft een meer open netwerk met veel contacten, waarbij er niet altijd sprake hoeft te zijn van onderlinge relaties. Voor individuen en organisaties is het van belang om de vorm en kwaliteit van deze netwerken te kennen. De vorm en kwaliteit van die persoonlijke netwerken zijn waardevol bij innovatie waar het vaak gaat om de juiste ontmoeting tussen de juiste mensen. Wie heeft nodig wat ik heb en wie heeft wat ik nodig heb, is een cruciale vraag voor het effectief laten functioneren van persoonlijke netwerken. Dat geldt ook voor innovatie. Op de knooppunten van de netwerken zit de innovatiekracht. Profilering van netwerken is een eerste bouwsteen voor innovatie

De organisatie vormgeven als werkgemeenschap (community)

Een werkgemeenschap is een netwerk van individuen die zich gedragen op basis van gemeenschappelijke waarden, normen en gedragscodes. Daardoor vormen ze een groep waarin individuele talenten tot ontwikkeling kunnen komen, sociaal kapitaal kan floreren, lidmaatschap van de groep is geregeld en een specifieke organisatie-identiteit ontstaat (Schoemaker, 2006). Vanuit deze optiek zien individuen het lidmaatschap van een organisatie als een manier om hun persoonlijke identiteit te ontwikkelen. Een individu moet dit wel *willen*. Lidmaatschap én inzetten en ontwikkelen van talenten komen niet van zelf. Ze zijn niet van buiten af op te leggen. Het individu is hierin de actor. Het vormen van een werkgemeenschap is een proces waarin individuen op elkaar betrokken raken. De werkgemeenschap wordt dan een drijvende kracht voor de effectiviteit van innovatie. Immers, wanneer een individu overtuigd “lid” is van een organisatie zal hij/zij zich willen inzetten voor deze organisatie, haar doelen en continuïteit. Dat kent natuurlijk wel een gevaar, namelijk dat de werkgemeenschap zo hecht is/wordt dat vernieuwingen niet meer plaatsvinden c.q. de creativiteit en flexibiliteit verdwijnt en de organisatie verstart. Blijkbaar vraagt organiseren van innovatie om een goede balans vinden tussen de (te) gesloten en (te) open werkgemeenschap.

Het gericht werken aan vertrouwen en wederzijds begrip

In het verlengde van het vorige punt ligt het gericht werken aan vertrouwen en wederzijds begrip. Dit is natuurlijk een onderdeel van het vormgeven van werkgemeenschappen, maar vraagt wel om aparte aandacht. Vertrouwen en wederzijds begrip ontstaan namelijk door samenwerken tussen mensen. Dat samenwerken gebeurt steeds meer flexibel in ruimte en tijd (Het Nieuwe Werken). Maar vertrouwen en wederzijds begrip ontstaat vooral door ontmoeten. Doorschieten in het nieuwe werken kan dat ontmoeten in de weg staan. Ontmoetingen creëren, de organisatie zien als ‘ontmoetingsplek’ waar mensen graag naar toe komen vraagt om extra aandacht van leidinggevendenden. Mensen stimuleren elkaar te ontmoeten versterkt het sociaal kapitaal. En vanuit dit samenwerken in vertrouwen en wederzijds begrip kunnen de mooiste innovaties ontstaan.

Literatuurlijst

- Baker, W. (2012). *Achieving success through social capital. Tapping the hidden resources in your personal and business networks*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School
- Schoemaker, M. (2006). Shaping communities of work, an organisational development approach. *International Journal of Action Research*, 2(2), 243-262.