

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 waardetoeename 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 netwerkadviserorganisatie 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 geleghedenstructuren 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, kortduurende 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 baan-tje? 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 leraar 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 relatie-onderhoud 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 voorvaders 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

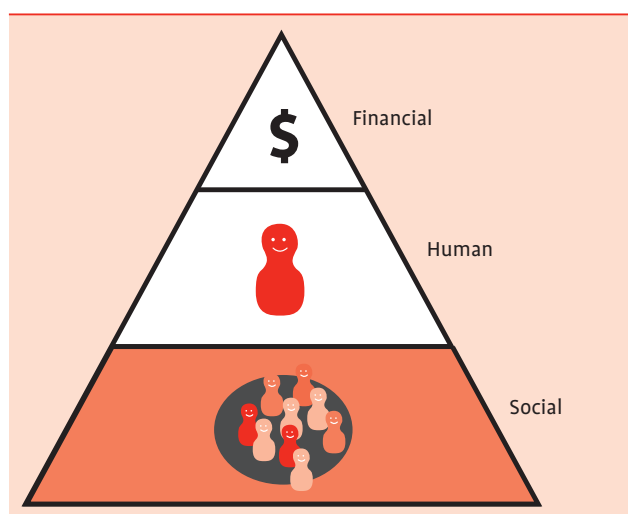
mee te halen; denk hierbij aan het nut van een diploma dat als erkend waardecertificaat van dit kapitaal geldt. We zien het gebruik van de metafoor van het menselijk kapitaal tegenwoordig terug in de vele personeelsafdelingen van organisaties die langzamerhand 'human resource management' zijn gaan heten (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 beheeren 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 beheeren 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 per-



Figuur 1: Kapitaalpiramide, La Red 2004

soonlijk 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 langetermijnpbrengst van die relatie in termen van wat je zelf wilt in het leven: aandacht voor elkaar, plezier, kennis, tips, doorverwijzingen en soms materiële hulp.

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 netwerkleiden 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 financiële 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 model² 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 staan 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-mail-verkeer 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 alle 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. 1*. 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 lange-termijndenken heeft de overhand en in combinatie met kapitaal is er sprake van goed rentmeesterschap.