

# Proefschrift

**Drs. Tjip de Jong** is als onderzoeker en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*.

De openbare verdediging van zijn proefschrift vindt plaats op 16 april 2010 om 14.45 uur aan de Universiteit Twente. E-mail: tdejong@kessels-smit.com

## Leren en relaties in netwerken

Leren met de intentie om te innoveren vraagt om samenwerking. Samenwerking is een fundamentele sociale activiteit. In het vakgebied HRD is er een groeiende belangstelling om dit soort samenwerkingsrelaties te bestuderen in plaats van individuele leerprocessen in kaart te brengen. Het sociale netwerk van een individu is te beschrijven als een dynamische leeromgeving. Sociaal kapitaal theorie geeft een relatief nieuwe kijk op leren, aangezien zij betekenis geeft aan de kwaliteit van relaties in een sociaal netwerk. Aspecten zoals vertrouwen, gedeelde normen en gedeelde verwachtingen spelen hierin een belangrijke rol. Dit proefschrift gaat in op de relatie tussen kennisproductieve leerprocessen in netwerken en de samenstelling en ontwikkeling van het sociaal kapitaal. Op basis van een theoretische oriëntatie is een verkennende casestudie uitgevoerd in vijf netwerken. De daaruit resulterende inzichten zijn verwerkt in een conceptueel raamwerk, dat de basis is voor een casestudieonderzoek in zeventien netwerken die over een periode van één jaar intensief zijn gevolgd. In deze samenvatting wordt ingegaan op enkele kernconclusies van het proefschrift.

### Linking verbindingen

Relaties in een netwerk zijn te categoriseren als bonding, bridging en linking verbindingen. Bonding verbindingen zijn netwerkrelaties tussen mensen van hetzelfde team of afdeling. Bridging verbindingen zijn de relaties tussen mensen van verschillende teams of afdelingen. Linking verbindingen betreffen de relaties buiten de organisatie. De aanwezigheid van linking verbindingen (bijvoor-

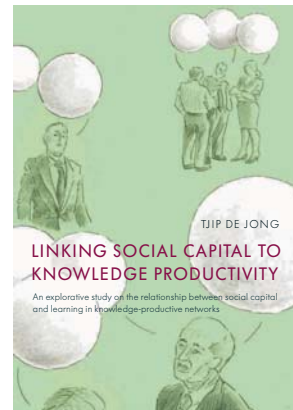
beeld patiënten, studenten of klanten) in een netwerk blijkt een structurele conditie om te innoveren. Netwerken zonder linking verbindingen tonen geen vormen van verbeteringen of vernieuwingen van werkprocessen, diensten of producten.

### Samen iets maken

Ontwerpprincipe zeven van het promotieonderzoek van Verdonshot (2009) beschrijft het belang van gezamenlijk iets maken om tot innovatie te komen. Dit principe wordt in dit onderzoek bevestigd: samen iets maken blijkt een noodzakelijke conditie om binnen het netwerk bekwaamheden te ontwikkelen die nodig zijn bij het oppakken van toekomstige vraagstukken.

### De rol van de facilitator

Veel netwerken die werken aan een urgente vraag organiseren ondersteuning in de vorm van een facilitator. De bevindingen van het onderzoek wijzen uit dat de interventies van een facilitator in een netwerk geen directe impact hebben op kennisproductiviteit. Interventies zijn nodig om een netwerk op gang te houden, bijvoorbeeld door het uitsturen van uitnodigingen, het uitwerken van resultaten of het bieden van een werkvorm tijdens een bijeenkomst. Tegelijkertijd toont het onderzoek aan dat deze interventies geen duidelijke relatie vertonen met kennisproductiviteit, zoals verbeteringen of vernieuwingen van een werkproces, product of dienst. Deze conclusie nodigt uit om te reflecteren op de rol van de HRD-professional in termen van benodigde bekwaamheden om kennisproductiviteit in een netwerk te ondersteunen.



Tjip de Jong, 2010  
**Social capital en kennisproductiviteit**  
Enschede  
ISBN en prijs: nog onbekend

### Urgente werkgerelateerde vraag

De initiator van een netwerk speelt een cruciale rol in een netwerk. De initiator wordt vaak - formeel en informeel - als expert gezien in het specifieke domein van collega's. Een netwerk start veelal bij een vraag die zowel urgent is als direct gerelateerd aan de dagelijkse werkpraktijk. Dit ondersteunt ontwerpprincipe één van Verdonshot (2009): werken vanuit een urgente en intrigerende vraag. In de initiërende fase van een netwerk verkent de initiator de urgente werkgerelateerde vraag en nodigt relevante deelnemers uit om te participeren. Netwerken die werken vanuit een vraag zonder dat die gedragen wordt door een initiator, hebben op basis van dit onderzoek weinig kans van slagen. Veel eerder verliest het netwerk dan de dynamiek en urgentie om door te pakken om verbeteringen en vernieuwingen te realiseren. Een netwerk kun je geen opdracht geven om innovatief te zijn, dat vraagt een andere aanpak. ●

### Literatuur

- Verdonshot, S. (2009). **Learning to innovate: a series of case studies to explore and enable learning in innovation practices**. Doctoral dissertation, Enschede: University of Twente.