

Het sociaal (on)vermogen van organisaties

In populaire managementboeken wordt 'sociaal vermogen' geprezen als het grootste vermogen van een organisatie. De praktijk is echter minder rooskleurig. Managers zijn zich wel bewust van de kracht van sociale processen, maar weten niet goed hoe ze dit kunnen stimuleren en benutten. In dit artikel wordt 'sociaal vermogen' verduidelijkt en er worden handvatten aangereikt. Wist u bijvoorbeeld dat het socialisatieproces van een nieuwe medewerker al begint voordat hij/zij start?

Teun Hardjono noemt het 'sociaal vermogen' of 'socialisatievermogen' als één van de vier vermogens van een organisatie waarin geïnvesteerd dient te worden. Een organisatie begint met materieel vermogen (alles wat op de financiële balans staat). Om het materieel vermogen te vergroten is er commercieel vermogen nodig, het product dient verkocht te worden. Organisations die rusten op massaproductie komen met deze twee typen vermogen een heel eind, maar in onze hoog competitieve markt, voldoen deze twee niet meer; de volle potentie van de medewerkers moet benut worden. Dan hebben we het over het sociaal en intellectueel/spiritueel vermogen.

Linker- en rechterhersenhelft

Interessant in de theorieën rondom sociaal vermogen, is de constante tweedeling tussen ratio en emotie. Waar sommige onderzoekers beschrijven wat de mogelijke effecten zijn van bepaald gedrag (emotie - de rechter hersenhelft), zoeken anderen hun heil in harde feiten (ratio - de linker hersenhelft). In een groot aantal artikelen wordt gekeken naar de bedrijfs-cultuur, worden emotionele analyses gedaan naar de kracht van groepsdynamiek, of het vermogen om kennis in de groep op te nemen en te verspreiden. De rationele belichting van groepsprocessen kijkt bijvoorbeeld naar de hoeveelheid connecties die een medewerker heeft, in het begin en nadat hij enige tijd werkzaam is binnen een bedrijf. Ook het proces van nieuwkomers wordt vanuit twee kanten belicht. Soms wordt uitgebreid ingegaan op het geleidelijke proces van het overnemen van geldende waarden en normen. In andere artikelen wordt meer feitelijk beschreven hoeveel verschillende fases men doormaakt tijdens een socialisatie proces.

Begrip van beide kanten van sociaal vermogen draagt bij aan succesvol ondernemen, maar het blijkt moeilijk om managers en aandeelhouders hierin mee te krijgen. Het is eenvoudiger om akkoord krijgen voor plannen voor een feitelijk onderbouwde verbetering, dan te moeten inspelen op het emotionele begrip. De emotionele kant van sociaal vermogen is daarom zowel een kracht als een zwakte.

Groepsdynamiek

Het belang van groepsprocessen in organisaties wordt vaak onderstreept. Teun Hardjono noemt dit *'de bekwaamheid om te komen tot samenwerking, en het vermogen om zich als groep te ontwikkelen'*. Francis Fukuyama, een groot Amerikaanse denker, schrijft dat een sterke groeps-cultuur, zoals bijvoorbeeld in Japan, kan leiden tot verhoogde inzet van de medewerkers; *'De medewerker werkt niet alleen voor zichzelf, maar voor de glorie en reputatie van de organisatie'*.

In minder dan 50 woorden

- Het 'sociaal vermogen' van organisaties is een belangrijke factor voor succesvolle bedrijfsvoering.
- Het gaat dan om effectiviteit van groepsprocessen, hoe nieuwkomers in de bestaande cultuur worden opgenomen en hoe kennis wordt gedeeld.
- Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar socialisatievermogen, maar in praktijk is er weinig aandacht voor.

Sociale netwerkanalyse

Binnen organisaties bestaan altijd verschillende mogelijke connecties tussen collega's. Naast de hiërarchische verbanden, zijn er vele sociale verbanden in de organisatie. Verbanden die niet direct logisch of noodzakelijk zijn, maar wel bijdragen aan kennisdeling binnen de organisatie. In de theorie worden deze verbindingen benoemd als iemands *'sociaal kapitaal'* (Adler & Kwon, 2002). Bij gesprekken rondom het koffieapparaat, in de kantine of bij de vrijdagmiddagborrel, worden ervaringen en problemen besproken met collega's die daar vanuit hun functie-omschrijving niet direct bij betrokken hoeven zijn. Deze collega's kunnen wel net die ene tip geven, specifieke kennis over een onderwerp hebben of iemand kennen die specifieke kennis of ervaring heeft.

In de netwerkanalyse wordt gekeken naar je sterke en zwakke verbanden. Granovetter schreef al in 1973 dat sterke verbindingen de mensen uit jouw directe omgeving zijn, mensen waarmee je goed kan sparren. Maar het zijn ook de mensen die een soortgelijk kennis- en kundeniveau hebben. Zaak is om gebruik te maken van je zwakke verbindingen, deze bieden toegang tot een wereld van kennis (zie schematische voorstelling pag 24).

Bekwaamheid to samenwerking verhogen

Dat mensen elkaar leren kennen is één ding, dat deze connecties vervolgens over zinvolle informatie gaan, is een tweede uitdaging. Niet alleen feitelijke kennis (expliciete kennis) moet gedeeld worden, ook hands-on ervaringen moeten rondgaan (impliciete kennis). De fijne kneepjes van het vak kunnen het verschil maken bij oplossend vermogen. Henk Volberda heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar intensieve kennisomgevingen. Hij beschrijft het vermogen om kennis op te nemen en in te zetten als het *'absorberend vermogen'*. Goed socialisatievermogen is hierbij van groot belang. Socialisatievermogen gaat dan over het stimuleren van sterke sociale integratie, het vormen van een groep met soortgelijke normen en waarden. Een groep met een gezamenlijke taal en onderling begrip. Een basis van gelijkgestemdheid stimuleert samenwerking en vertrouwen binnen de organisatie (Ghoshal & Bartlett, 1999). Een opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat strikt interne socialisatie risico's met zich meebrengt. Het gevaar bestaat dat mensen niet meer buiten de lijnen van de organisatie kunnen denken. Ketensamenwerking helpt om 'mentale gevangenissen' te voorkomen.

Tabel 1. Dimensies van nieuwkomersocialisatie

Dimensie	Definitie
Collectief / individueel	Met collectieve socialisatie wordt het proces bedoeld, waarin een groep tegelijkertijd door een set van ervaringen wordt geloodst, om zo in de organisatie opgenomen te worden (denk aan trainee-programma's). Bij individuele socialisatie wordt een enkele medewerker via een unieke set aan ervaringen tot lid van de organisatie gevormd.
Formeel / informeel	Formele socialisatie gaat over het leren kennen van de taken en verantwoordelijkheden die bij de functie horen. Informele socialisatie behelst het leren kennen van het bestaande groepsproces, de geldende normen en waarden.
Sequentieel / willekeurig	Bij sequentiële socialisatie is het proces van opnemen van nieuwkomers vastgelegd in een vast stramien. Vaste stappen, die in een vaste volgorde doorlopen dienen te worden. Willekeurige socialisatie vindt plaats als het doel van de socialisatie minder concreet is. Er is geen gedefinieerd verwachtingspatroon van de uitkomst.
Vast / variabel	Vaste socialisatie verwijst naar het aspect of er een vaste agenda is voor het proces. Bij variabele socialisatie is er voor de nieuwkomer geen vooropgestelde tijdslijn.
Opvolging / verscheidenheid	Socialisatie t.b.v. opvolging gaat om het proces waar ervaren leden van de groep, nieuwkomers initiëren in de groep om een soortgelijke rol over te nemen. Als nieuwkomers niet direct in de voetstappen van hun voorgangers hoeven te treden, als er niet direct rolmodellen in het socialisatieproces aanwezig zijn, wordt het proces als socialisatie t.b.v. verscheidenheid genoemd.
Inwijden / omvormen	Een inwijdingsproces zegt tegen de rekrut 'we vinden je goed, zoals je bent'. Bij een omvormingsproces wordt getracht de persoonlijke karakteristieken naar de achtergrond te drukken en de nieuwkomer om te vormen tot het gewenste profiel.

Bron: Van Maanen & Schein (1977)

Verband tussen socialisatie en motivatie

Toegang tot expliciete en impliciete kennis leidt uiteindelijk niet alleen tot verhoogde productiviteit en oplossend vermogen, maar zal ook bijdragen aan de werktevredenheid. Een win-winsituatie voor de organisatie en voor de medewerker. Geloof in waar de organisatie voor staat, in 'waarom' een organisatie doet wat hij doet, brengt de aanwezige intrinsieke motivatie van een medewerker naar boven. Op het moment dat de waarden en de doelen van de medewerker in lijn zijn met de waarden en doelen van de organisatie, wordt motivatie om het werk te doen een vanzelfsprekendheid. Het dienst-

mensen, zowel tussen afdelingen, als buiten de grenzen van de organisatie. Het opnemen van nieuwkomers in een organisatie wordt in de literatuur als nieuwkomersocialisatie genoemd. Dit type socialisatie is in vele verschillende omgevingen onderzocht, zoals socialisatie van studenten, dieren en in de thuisomgeving. Elk type heeft zijn eigen dynamiek en eigen inzichten. Vroege onderzoekers naar dit type socialisatie waren Van Maanen en Schein (tabel 1). Zij stippen aan dat een werkcultuur ook van de ene generatie aan de volgende moet worden doorgegeven. Dit proces kent verschillende stijlen, met elk zijn eigen doelstelling.

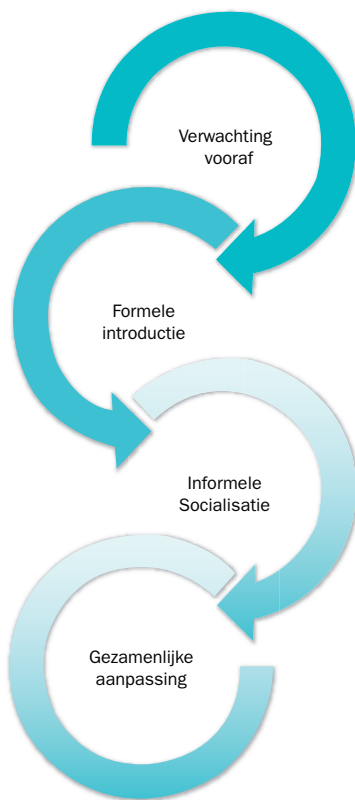
Maak gebruik van je zwakke verbindingen – ze bieden toegang tot een wereld van kennis.

verband wordt meer dan een puur economische transactie: ook sociale uitwisseling vindt plaats (Guidice & Mero, 2007).

Nieuwkomersocialisatie

Naast het stimuleren van socialisatie, is het in stand houden van groepsprocessen een belangrijk aspect. Elke organisatie kent zijn constante in- en uitstroom van

Het proces van het opnemen van een nieuwe medewerker kan verschillende vormen aannemen. In deze verschillende routes is een rode draad terug te vinden. Feldman (1979) beschrijft hoe het socialisatieproces in verschillende fases gebeurt (figuur 2). Dit proces begint al vóór de eerste ontmoeting. De persoon in kwestie heeft zich een beeld gevormd van de organisatie, van zijn verwachte werkzaamheden en zal dit meenemen naar de eerste ontmoeting. Als de nieuwkomer een te groot verschil ervaart tussen zijn

Figuur 2. Fases in het socialisatieproces (Feldman, 1979).

vooraf gevormde beeld van zijn taken en werkzaamheden, en de daadwerkelijke situatie, dan zal de nieuwkomer geneigd zijn af te haken.

De ontmoetingsfase is in latere jaren verder onderzocht. Weidman (2001) splitst het ontmoetingsproces op in twee delen. De eerste is de introductie, een periode waarin de medewerker zijn taken en rol in de groep leert kennen, en waarin de medewerker een wat geïdealiseerd beeld heeft van wat hij kan bereiken. Hierna volgt de informele socialisatiefase, een periode waarin de medewerker de groep echt leert kennen en langzaam

zijn daadwerkelijke rol en verwachtingen begrijpt.

De verrijking van de theorie zien we in de laatste fase van socialisatie, de aanpassingsfase. In het verleden werd beschreven hoe een medewerker zich uiteindelijk aanpast aan de groep. Recente theorieën gaan er vanuit dat een nieuwkomer onderdeel wordt van de groep en daarmee ook direct de groep verandert. Een bi-directioneel cultureel proces, waarin medewerkers tot elkaar komen in een gemeenschap van verschil.

Relevantie voor kwaliteitsmanagers

Het nut en/of belang van deze kennis is dat in elk van deze fasen kracht zit. Mits goed ingezet, leidt deze tot een snel socialisatieproces waarin de nieuwkomer uiteindelijk de meeste intentie heeft om bij de organisatie te blijven. Het is raadzaam te voorkomen dat het verschil tussen de verwachtingen vooraf en de daadwerkelijke situatie te groot is. Door sollicitanten een goed beeld te geven van de werkzaamheden en van de verwachtingen die bij hem liggen, vormen de verwachtingen vooraf juist een impuls aan het proces. Tijdens de formele introductie leert de nieuwkomer vervolgens zijn werkzaamheden kennen en leert hij wat zijn taken en verantwoordelijkheden zijn. In deze fase behouden de nieuwkomers nog wel hun enigszins geïdealiseerd geloof in wat ze in hun functie gaan betekenen. Een potentiële bron

voor een groep. Waar bestaande leden, met hetzelfde praktische kennisniveau, wellicht een bepaald pad niet meer inslaan, kan een nieuwkomer zich nog wel in deze uitdaging vastbijten. Tijdens de informele socialisatie wordt echt de fijne groeps cultuur overgebracht op de medewerker. Dit heeft tijd nodig, als hij/zij succesvol door deze fase wordt geloodst, zal hij zo snel en zo optimaal mogelijk gebruik kunnen maken van het aanwezige socialisatievermogen. De nieuwkomer wordt uiteindelijk onderdeel van de groep en draagt ook de groep. Een goed ingewerkte medewerker, die vanuit zijn eigen kracht kan werken, is een nieuwe bron in het sociaal vermogen van de organisatie.

Tot slot

De uitdaging is om meer te doen dan alleen roepen dat mensen de kracht van de organisatie zijn. Uit de theorie kan geleerd worden dat de aanwezige groepsprocessen voordeel kunnen bieden aan organisaties; voordeel door hogere uitwisseling van kennis via het sociale netwerk in de organisatie (sociaal kapitaal), en voordeel door betere uitwisseling van de impliciete kennis (de fijne kneepjes van het vak) door het socialisatievermogen.

Door naar de aanwezige waarden van de organisatie te kijken en te stimuleren dat deze in lijn liggen met de waarden van de medewerkers, wordt een bron van motivatie aangetoond die anders onmogelijk is te bereiken. De werkkrelatie wordt zo meer dan een financiële transactie.

Het opbouwen van sociaal vermogen is iets dat constant tijd en energie vereist. Nieuwkomers dienen snel en krachtig in de groep te worden opgenomen, zodat zij van het aanwezig sociaal vermogen gebruik kunnen maken – maar ook zodat zij hier snel aan kunnen bijdragen.

Literatuur

- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1999) *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, New York.
- Hardjono, T.W. (1995) *Ritmiek en organisatiedynamiek, Het vierfasen model*, Kluwer, Deventer.
- Volberda, H.W. (2004) *De flexibele onderneming*, Vakmedianet, Deventer.
- Bakker, R. & Hardjono, T.W. (2013), *Horizontaal Organiseren*, Vakmedianet, Deventer.
- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002) Social Capital: Prospects for a new concept, *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No.1, pp.17-31.
- Feldman, D.C. (1981) The multiple socialization of organization members, *The Academy of Management Review*, Vol. 6 no. 2, pp. 309-318.
- Granovetter, M. (1983) The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 1, pp. 201-233.
- Maanen, J. van & E. H. Schein (1979) Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.

Auteur

Joost van der Ham werkt als projectmanager bij Inception. Hij begeleidt bedrijven bij het opzetten en vereenvoudigen van digitale kwaliteitssystemen. Op het onderwerp Sociaal Vermogen is hij, onder begeleiding van Teun Hardjono, Cum Laude afgestudeerd aan de EUR.