

---

# Zonder sociaal kapitaal geen excellentie

Is sociaal kapitaal belangrijk om als talentvolle professional te kunnen floreren? In deze bijdrage verkennen we hoe sociaal kapitaal van invloed is op de talentontwikkeling van individuen in kennisintensieve organisaties. Wat kunnen HRD'ers in de praktijk met deze inzichten?

Jos van Kempen & Tjip de Jong

De waarde van de talenten van individuele medewerkers is sterk bepalend voor de waarde van de gehele organisatie (Schoemaker, 2004); meer dan dit pakweg 10 jaar geleden het geval was. En als we deze dagen een krant openslaan, zien we de onzekere economische werkomgeving, die volop in beweging is. Dit vraagt aanpassingsvermogen van mensen in organisaties. Ook worden arbeidsrelaties steeds flexibeler. Denk maar aan ontwikkelingen omtrent Het Nieuwe Werken, waardoor verbinding tussen mensen anders wordt; verbinding die essentieel is voor de ontwikkeling van het zo belangrijk geachte individuele talent.

Mark Cavendish is op dit moment zonder twijfel de beste wielersprinter ter wereld. In zijn nog jonge carrière heeft hij al praktisch alles gewonnen wat er te winnen valt. Hij steekt zijn talent ook niet onder stoelen of banken. Hij weet dat hij talentvol is. Interessant is dat hij systematisch zijn overwinningen opdraagt aan zijn teamleden. Cavendish kan ontzettend hard sprinten, maar hij beschrijft altijd het belang van zijn teammaten die hem uit de wind houden, naar voren brengen, valpartijen voorkomen of de koers zwaar maken en hem in positie brengen voor de sprint. Zou Mark Cavendish zonder zijn team ook zoveel wedstrijden winnen?

De kern van dit artikel is een beschrijving van de zoektocht naar kenmerken van de sociale context, die bevorderlijk zijn voor de ontwikkeling van individueel talent. Wat in die sociale context van het werk maakt dat mensen zich uitgedaagd voelen, durven te experimenteren en meer uit zichzelf willen halen dan ze normaal gesproken zouden doen? En, als we dat weten, wat kunnen HRD-professionals daar dan mee?

Om hier meer zicht op te krijgen, hebben we in de literatuur en door middel van praktijkonderzoek gezocht naar antwoorden op de vraag: 'Welke kenmerken van sociaal kapitaal in een intern organisatienetwerk bevorderen de ontwikkeling van individueel talent?'

Eerst schetsen we sociaal kapitaal en talent. Vervolgens beschrijven we de bevindingen van onze zoektocht naar de relatie tussen deze twee begrippen. Dit doen we aan de hand van drie belangrijke kenmerken van sociaal kapitaal: onderling vertrouwen, gedeelde identiteit en een informeel netwerk. Daarbij geven we aan wat de bevindingen betekenen voor het werk van HRD-professionals in organisaties.

## Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal kan samenhang aanbrengen tussen mensen onderling en tussen mens en organisatie. Sociaal kapitaal gaat over verbinding; over de waarde van relaties tussen mensen. Sociaal kapitaal is een sociale waardebron voor organisaties, bestaande uit het geheel aan actieve relaties tussen medewerkers in een werkgemeenschap, waarbij sprake is van onderling vertrouwen en een gedeelde identiteit (De Jong, 2010; Van Kempen, 2011). In dit samenspel van mensen zit het sociaal kapitaal. Huckman & Pisano (2006) noemen dit *the importance of team-human capital*. Sociaal kapitaal verbindt individuen in een werkgemeenschap waarbij sprake is van onderling vertrouwen. Vertrouwen, dat van belang wordt geacht voor persoonlijk en organisatiesucces. Denk daarbij aan de schade die door wantrouwen kan ontstaan (Simons, 2002): *the high cost of low trust*.

We noemen een voorbeeld uit ons onderzoek, waarin iemand de kracht van sociaal kapitaal als volgt verwoordde: *‘Ik ben als lid van de ene groep meer waard dan in een andere groep en dat heeft te maken met de samenstelling van de groep.’*

**Talent**

Vaak wordt talent beschouwd als een persoonlijke, aangeboren aanleg van iemand. Het is dan iets waarover je van nature al of niet beschikt. Heb je mazzel, dan word je geboren met veel talent. Zo niet, heb je pech en moet je het doen met minder kwaliteiten.

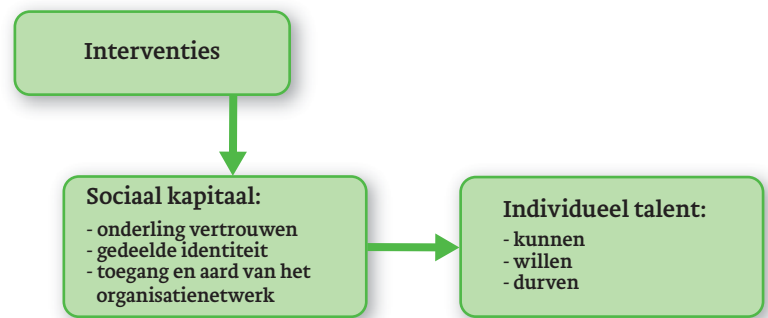
Talent is echter deels aangeboren, maar ook sterk situationeel bepaald. Situationeel, omdat er veel bewijs is dat individuen beter of slechter presteren, afhankelijk van de omgeving, inclusief het leiderschap dat ze ontvangen (o.a. Pfeffer & Sutton, 2001; Gladwell, 2009; Coyle, 2009). Pfeffer & Sutton noemen dit fenomeen *The law of crappy systems*, wat zoveel betekent als dat in een verkeerde omgeving een genie op een idioot kan lijken.

In deze bijdrage zien we talent als een bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement in een bepaalde setting (Schoemaker, 2004). Talent zou je daarmee aanvullend ook kunnen omschrijven als de som van wat mensen kunnen, willen en durven. Dit talent wordt beïnvloed door de context (Van der Sluis, 2008). De heilige graal in HRD is daarmee het zoeken naar de perfecte match tussen een aantrekkelijke talentomgeving en individuele aangeboren talenten.

**Een voorbeeld uit de sport**

Er is veel onderzoek gedaan naar talentinzet bij atleten en musici (Bloom, 1985; Ericsson, 1996). Duidelijk is dat de omgeving ertoe doet. Maar *in hoeverre* doet de sociale omgeving ertoe? Schaatst Sven Kramer beter als in de TVM-ploeg sprake is van wederzijds vertrouwen en toegankelijke en hulpvaardige teamleden? De schaats- en fietssport zijn bij uitstek sporten waar je individueel moet presteren in een team. Is het mindere presteren van Robert Gesink in de Tour een kwestie van minder goede benen of speelt het sociaal kapitaal ook een belangrijke rol? Misschien zijn voor hem belangrijke kenmerken in de sociale context verdwenen. Of in het voetbal: geldt hetzelfde voor Theo Jansen die de overstap maakte naar Ajax en (nog) niet echt uit de verf komt?

Deze zienswijze op talent betekent dat in organisaties naar omstandigheden gezocht dient te worden waarmee de mogelijkheid op talentontwikkeling meer aanwezig is dan bij louter het beheersen van processen en het belonen en straffen van (on)gewenst (individueel) gedrag. Immers, deze vorm van aansturing en stimulans raakt enkel de *individuele* component van talent op een vrij *basaal* niveau, en gaat minder in op de omgevingskenmerken en de werkcontext waarin



Figuur 1. Relatie tussen sociaal kapitaal, talent en interventies (Van Kempen, 2011)

het talent veel meer tot zijn recht kan komen. Ken Robinson (2009) zegt hierover: *‘We’ve to create circumstances where people show themselves and can help them to explore their talents.’* Want als talentvolle individuen niet zomaar vanzelf komen bovendien, maar het de omgeving is die van grote invloed is op het kunnen, willen en durven, dan is het ontwikkelen van talent vooral het creëren van omstandigheden die leren mogelijk maken; omstandigheden die aanzetten en inspireren en drempels wegnemen om te experimenteren en jezelf te laten zien. Hoe HRD-professionals hier een bijdrage aan kunnen leveren in organisaties, lichten we verderop in dit artikel toe.

Uiteraard zijn er vele andere factoren te benoemen die de ontwikkeling van talent positief dan wel negatief beïnvloeden, zoals de opvoeding, de sociale leefomgeving en zelfs toeval. Ook zijn vanzelfsprekend niet alleen leiders en HRD’ers met hun interventies de beïnvloeders van sociaal kapitaal; sociaal kapitaal wordt mede gevormd door de mensen in een team zelf, waar leiders en HRD’ers in meer of mindere mate deel van uitmaken.

**Praktijkonderzoek**

Via diepte-interviews in twee organisaties is gezocht naar de relatie tussen sociaal kapitaal en individuele talentontwikkeling. In het onderzoek werd expliciet naar beleving en perceptie van professionals gevraagd. Doel van de gesprekken was om inzichtelijk te maken welke percepties bij individuen bestaan over de voor hen bevorderende condities voor groei. In de interviews is nadrukkelijk (door)gevraagd naar ervaringen en concrete situaties in de werkomgeving waarin volgens de geïnterviewden wel of juist geen sprake was van onderling vertrouwen, een gedeelde identiteit en een informeel netwerk - de belangrijkste kenmerken van sociaal kapitaal (o.a. Cornelissen, De Jong & Kessels, 2009, 2012). Gevraagd werd naar situaties waarin zij ‘voluit gingen’ en hun talent konden inzetten, maar ook naar voorbeelden waarin dat niet zo was. De uitkomsten van de interviews zijn voorgelegd aan drie experts, die allen dominant aanwezig zijn in het wetenschappelijke debat over talent en sociaal kapitaal.

Aan allen is eerst individueel, daarna gezamenlijk gevraagd hoe leiders en (HRD-)adviseurs het sociaal kapitaal kunnen bevorderen.

## De bijdrage van sociaal kapitaal aan talentontwikkeling

We zullen nu beschrijven, op basis van ons onderzoek in literatuur en praktijk, hoe sociaal kapitaal kan bijdragen aan individuele talentontwikkeling. We doen dit aan de hand van de eerder genoemde drie kenmerken: onderling vertrouwen, gedeelde identiteit en informeel netwerk. We geven bovendien een reflectie op wat dit kan betekenen voor HRD-professionals. HRD-professionals kunnen, zij het beperkt, wel wat doen om het sociaal kapitaal in een organisatie te bevorderen en daarmee een context te creëren voor talentinzet en -ontwikkeling. Ze kunnen interventies doen die gericht zijn op het scheppen van sociale condities: onderling vertrouwen, een passende identiteit en een toegankelijk informeel netwerk.

### Onderling vertrouwen

Onderling vertrouwen in een team heeft een directe, maar vooral indirecte impact op talent. Onderling vertrouwen zorgt voor condities voor talentinzet en -ontwikkeling; het biedt aanknopingspunten om te werken aan geloof in eigen kunnen.

Excelleren en nieuwe uitdagingen aangaan, kan alleen bestaan bij de gratie van kwetsbaarheid. Het effect van onderling vertrouwen wordt daarmee 'via de band' van psychologische veiligheid en feedback gespeeld. Het gevoel dat je iets kan of durft wordt voor een groot deel bepaald door iemand anders die je het gevoel geeft dat je het kunt.

#### De invloed van sociale contexten op 'kunnen, willen, durven': enkele citaten

'In mijn vorige werk waren alle deuren gesloten en moest ik alles zelf uitzoeken. Als je binnenkwam zag je aan het gezicht van je collega dat je stoorde. Collega's benaderden elkaar met wantrouwen. Door de hoge drempel naar collega's bouw je een stapeltje vragen op en durf je je talenten minder in te zetten. Ik stel me niet kwetsbaar op, vraag geen feedback en ga zeker geen nieuwe dingen oppakken. Ik keek wel uit. Gewoon de dingen doen die je al kunt. Dat had wel effect op mijn motivatie.'

'Het onderling vertrouwen geeft me een boost energie, vooral als het onderling vertrouwen wordt gedeeld en er erkenning voor je werk wordt geuit.'

*De HRD'er en onderling vertrouwen.* Er bestaat helaas geen stappenplan voor het bereiken van onderling vertrouwen. En als het zou bestaan, zou het waarschijnlijk niet werken. Voor je het weet zijn er allerlei procedures bedacht voor de op-

bouw van onderling vertrouwen en de ontwikkeling van sociaal kapitaal. Onderling vertrouwen moet echter groeien en kunnen ontstaan.

Het gaat er dus niet om welke stappen we zetten, maar voor welke opgaven we worden gesteld. De belangrijkste opgave voor de HRD'er om onderling vertrouwen te bevorderen, is om passende condities te scheppen, zoals psychologische veiligheid, het stimuleren van fouten maken en investeren in de sterke punten van individuen.

*Fouten maken en psychologische veiligheid.* Een belangrijke opgave is dat fouten maken mag, of in ieder geval niet wordt afgestraft. Tenzij het steeds dezelfde fouten zijn. Het werkklimaat dient gebaseerd te zijn op veiligheid, respect en vertrouwen. Het doel is om uit te zoeken wat werkt en wat niet. Daarvoor is het belangrijk dat medewerkers vol voor een (nieuw) thema kunnen en durven gaan, zonder het gevoel te hebben belemmerd te worden in het experimenteren en afgerekend te worden op eventuele fouten.

#### Voorbeeld Pixar

Bij Pixar, de succesvolle animatiestudio, wordt uit de basisfilosofie duidelijk dat feedback en het creëren van psychologische veiligheid belangrijke pijlers zijn waarop het succes is gebouwd. Medewerkers van Pixar geven en ontvangen dagelijks feedback, bij Pixar 'dailies' genoemd. Catmull, CEO van Pixar, verwoordt het belang van feedback en psychologische veiligheid als volgt: *'You get great people, you bet big on them, you give them enormous leeway and support, and you provide them with an environment they can get honest feedback from everyone. Mutual trust and respect are essential conditions for being brutally honest to each other.'*

HRD-professionals kunnen leiders in organisaties coachen in het stimuleren van feedback en het waken voor de benodigde psychologische veiligheid. Zij zorgen ervoor dat leiders oog hebben voor samenwerkingsprocessen, op samenwerkingspatronen kunnen reflecteren en (belemmerend) gedrag bespreekbaar durven maken.

*Equifinaliteit en sterke punten.* Equifinaliteit betekent dat er waardering is voor meerdere manieren om een doel te bereiken. Equifinaliteit kan bestaan onder voorwaarde dat er sprake is van onderling vertrouwen en psychologische veiligheid. Er dient sprake te zijn van een context waarin expliciet het vertrouwen wordt uitgesproken dat het 'hoe' er minder toe doet dan het 'wat'. Leiders en adviseurs hebben idealiter vertrouwen in die meerdere manieren en durven risico's te nemen als het gaat om het bereiken van doelen. *'Management's job is not to prevent risk, but to build the capacity when failure occurs'* (Visser, 2011).

De 'sterke puntenbenadering' (Buckingham & Clifton, 2010; Tjepkema, 2009) ondersteunt deze

premissen van equifinaliteit. Mensen zijn maximaal gemotiveerd als ze worden ingezet op hun kwaliteiten en zijn dan voor organisaties het meest van waarde. De HRD-professional kan leiders coachen bij het stellen van vragen en bij de samenstelling en taakverdeling van teams waarin nadrukkelijk rekening wordt gehouden met ieders kwaliteiten.

### Gedeelde identiteit

Een sterke gedeelde identiteit is van waarde voor het kunnen, willen en durven, maar heeft ook een schaduwzijde. Een gedeelde identiteit geeft sturing en verbindt, maar remt de autonomie en creativiteit, doordat tegengeluid niet wordt geaccepteerd. Te dominante normen en waarden voelen dan beknellend: *'Ik trek me dan terug en geef minder van mezelf bloot.'*

Een sterke gedeelde identiteit geeft wel richting en verbindt, de loyaliteit gaat omhoog, maar de keerzijde is dat het vernieuwing blokkeert. Eigenheid die niet past in de gedeelde identiteit wordt dan niet meer geaccepteerd. Dit zou ervoor pleiten om als organisatie op zoek te gaan naar de juiste balans tussen een open netwerk en een gesloten netwerk.

*De HRD'er en een passende identiteit.* Voor de rol van de HRD-professional betekent dit dat hij of zij zich bewust dient te zijn van het karakter van het organisatienetwerk en zich daarbij de vraag stelt of het teveel los zand is, of dat er juist sprake is van een te gesloten, naar binnen gekeerd organisatienetwerk.

De HRD'er kan bij een disbalans het evenwicht proberen te herstellen. Bij te weinig binding ligt de oplossing voor de hand: werken aan socialisatie en een gevoel van saamhorigheid richting een urgente werkgerelateerde vraag. De HRD'er kan de betreffende leider ook coachen om als verbinder te fungeren en zich te richten op processen die direct ingrijpen op de samenwerking.

Is de pendule te ver doorgeschoten naar een sterk gesloten netwerk, waardoor individuele ontplooiing wordt geremd en vernieuwing lastig is, dan kan het helpen een tegengeluid te organiseren. Medewerkers met een afwijkende mening krijgen dan extra veel ruimte om hun mening te verkondigen. Er is dan sprake van een constructief conflict, waarbij de loutere loutere bewust is aangestoken door de HRD'er of leider.

### Informeel netwerk

Een belangrijk effect van een laagdrempelig en informeel netwerk is de mate waarin men elkaar kan vinden en elkaars sterkten en zwakten kent. De geïnterviewden gaven aan dat een lage toegangsdrempel de prestaties verhoogt en dat informele ontmoetingen het eigen kennisniveau

verhogen: *'Het zorgt voor een frisse blik, waardoor ik me persoonlijk ontwikkel.'*

De combinatie van een lage toegangsdrempel, informele ontmoetingen en het kennen van elkaars sterkten en zwakten levert dus een krachtige omgeving die - door uitwisseling van kennis - leren en talentontwikkeling bevordert.

Wat er geleerd wordt is belangrijk, maar *dat* je leert en *wie* je leert kennen is misschien nog wel belangrijker. *'It's not what you know, but who you know.'*

*De HRD'er en een informeel toegankelijk netwerk.* Het gaat hier om de informele omgeving van het werk, als conditie waarin leren en talentontwikkeling mogelijk worden. Leren en ontwikkelen zijn bij uitstek sociale processen. Het is zeer de vraag of iets informeels kan worden geformaliseerd, bijvoorbeeld door regels voor ontmoeting op te stellen. Maar omdat onderling vertrouwen een belangrijke bouwsteen is om een rijk informeel netwerk te laten ontstaan, ligt het voor de hand om ook hier te investeren in een omgeving die gebaseerd is op onderling vertrouwen en psychologische veiligheid, zoals in het Pixar-voorbeeld.

*Mensen bij elkaar brengen en rekening houden met sterkten en zwakten.* Mensen dwingen bij elkaar te komen is onbegonnen werk. Met werkgerelateerde vraagstukken lukt dat vaak veel vanzelfsprekender. Leiders of HRD'ers fungeren als initiators die mensen persoonlijk benaderen om zich bezig te houden met een relevant en urgent vraagstuk. Elkaar ontmoeten is heel belangrijk. Pixar stelt bijvoorbeeld dat creativiteit veel verschillende mensen nodig heeft die elkaar regelmatig zien. Catmull, CEO van Pixar, zegt daarover: *'None of us is as smart as all of us.'*

*Waarderen van mensen die kennis delen.* HRD-professionals kunnen condities creëren waaronder het waarderen van kennisdeling wordt gestimuleerd, waardoor leiders medewerkers kunnen aanspreken op de mate waarin ze hun kennis beschikbaar stellen aan het geheel.

### Sociaal kapitaal als noodzakelijke maar niet voldoende conditie

We hebben gezien dat sociaal kapitaal een noodzakelijke conditie is voor talentinzet en -ontwikkeling. Het is een *conditio sine qua non*. Zonder sociaal kapitaal is excelleren niet mogelijk. Het is echter geen voldoende conditie. Voor uitblinken is minimaal een aanvullende externe prikkel nodig; een uitdaging. Een uitdaging zorgt voor een gevoel van urgentie, van 'erop of eronder' en kan inspireren en aanzetten om zich maximaal in te zetten en het beste uit zichzelf te halen. Bij het ontbreken van een uitdaging wordt de lat niet hoog genoeg gelegd (Visser, 2010).

*De rol van de HRD'er.* Een HRD-professional is van belang voor het bouwen van een sociaal bevorderlijke context. De HRD'er kan een initiërende rol spelen bij het ontwikkelen van uitdagende werkopdrachten en het samenstellen van nieuwe multidisciplinaire projectgroepen. Daarnaast kan de HRD'er als coach *on the job* belemmerende patronen inzichtelijk maken en delen met de betreffende groep, om deze zo te kunnen doorbreken.

### Conclusie: 'It's the context stupid'

De sociale context is een belangrijke factor voor individuele talentontwikkeling, zo onderbouwt enerzijds onze literatuurstudie, als ook ons onderzoek in de praktijk. Dat talent vanzelf wel komt bovendrijven is daarmee een mythe. Talent is niet statisch, maar dynamisch. Sociaal kapitaal legt voor talentontwikkeling veel gewicht in de schaal. Mensen kunnen groeien door de aanwezigheid van een rijke sociale context. Of tegenovergesteld: er kan ook op sociaal niveau contractbreuk ontstaan in een team, waardoor mensen zich niet ontwikkelen. De drie gekozen onderzoeksingrediënten van sociaal kapitaal zijn positief te verbinden aan talentontwikkeling:

*Onderling vertrouwen* in een team heeft een directe, maar vooral een indirecte impact op talent. *Onderling vertrouwen* zorgt voor condities voor talentinzet en -ontwikkeling, het biedt aanknopingspunten om te werken aan geloof in eigen kunnen.

Een sterke *gedeelde identiteit* is van waarde voor het kunnen, willen en durven, maar heeft ook een schaduwzijde. Zij geeft sturing en verbindt, maar remt de autonomie en creativiteit, doordat tegengeluid niet wordt geaccepteerd. Te dominante normen en waarden voelen dan beknellend.

Een belangrijk effect van een *laagdrempelig en informeel netwerk* is de mate waarin men elkaar kan vinden en elkaars sterkten en zwakten kent. De geïnterviewden gaven aan dat een lage toegangs-drempel de prestaties verhoogt en dat informele ontmoetingen het eigen kennisniveau verhogen.

Hoewel moeilijk maakbaar en afdwingbaar, kunnen organisaties talent ontwikkelen door aandacht te hebben voor en te investeren in de sociale context. De sociale omgeving is een factor om rekening mee te houden. De ontwikkelruimte is voor de ontplooiing van talenten belangrijker dan je erfelijke basismateriaal. Een rijke sociale omgeving is, als conditie, een noodzakelijke voorwaarde voor maximale talentinzet; het is een *conditio sine qua non*. Zonder sociaal kapitaal is excelleren niet mogelijk. Het is echter geen voldoende voorwaarde. Voor excelleren is een gevoel van urgentie onmisbaar; een uitdaging in het werk. ●

### Literatuur

- Bloom, B. (1985). **Developing talent in young people.** New York: Ballantine Books.

- Buckingham, M. & D. Clifton (2010). **Ontdek je sterke punten.** Houten: Spectrum.
- Cornelissen, F., T. de Jong & J. Kessels (2009). **Views upon knowledge and it's implications on knowledge processes and learning.** Trier: Conference paper.
- Cornelissen, F., T. de Jong & J. Kessels (2012). Knitted Patterns or Contagious Hotspots? Linking Views on Knowledge and Organizational Networked Learning. **Journal The Learning Organization**, expected 2012.
- Coyle, D. (2009). **The talent code, greatness isn't born.** New York: Bantam Books.
- Jong, T. de (2010). **Linking social capital to knowledge productivity.** Houten: Springer (dissertatie).
- Ericsson, A. (1996). **The road to excellence.** New Jersey: Taylor & Francis Inc.
- Gladwell, M. (2009). **Uitblinkers.** Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Huckman, R.S. & G.P. Pisano (2006). The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery. **Management Science** 52, 4, p. 473-488.
- Kempen, J. van (2011). **Zonder sociaal kapitaal geen excellentie** (Masterthesis Human Development in Organisations). Groningen: School of Management.
- Pfeffer, J. (2006). **The talents of wisdom: people who sustain organizational learning.** Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & R. Sutton (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. **Organizational Dynamics**, 4, Spring 2001, p. 248-259.
- Robinson, K. (2009). **Het Element, als passie en talent samenkomen.** Houten: Spectrum.
- Schoemaker, M. (2004). De organisatie als werkgemeenschap. Vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit. **Management & Organisatie** 58, 1, p. 5-20.
- Tjepkema, S. & L. Verheijen (2009). **Van kiem tot kracht.** Houten: Springer.
- Simons, T. (2002). The high cost of low trust. **Harvard Business Review**, 80(9), p. 18-19.
- Sluis, L.E.C. van der (2008). **Strategisch talentmanagement in strategisch perspectief** (oratie). Breukelen: Universiteit Nyenrode.
- Visser, R.C. (2010). Leerlacunes: waarom niet elke ervaring leerzaam is. **Leren in Organisaties** 5, mei 2010, p. 32-33.
- Visser, R.C. (2011). **Pixar: to infinity and beyond.** Eigen publicatie.

**Jos van Kempen (MHD)** is Hogeschooldocent HRD

en als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Duurzaam HRM, Kenniscentrum Arbeid (KCA) aan de Hanzehogeschool van Groningen. In 2011 schreef hij zijn masterthesis over de relatie tussen kenmerken van sociaal kapitaal en ontwikkeling van individueel talent. E-mail: j.van.kempen@pl.hanze.nl



**Dr. Tjip de Jong** is als adviseur en onderzoeker

verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. In 2010 verdedigde hij zijn proefschrift over de relatie tussen sociaal kapitaal en innovatie in communities of practice. E-mail: tdejong@kessels-smit.com

