

## **NETWERKEN IN JE PROMOTIETRAJECT**

Prof. dr S.W.F. (Onno) Omta,  
Wageningen Universiteit  
Postbus 8130  
6700 EW Wageningen  
Tel.: 0317-4844160  
Fax. 0317-4845454  
e-mail onno.omta@wur.nl

### **SAMENVATTING**

Netwerken, opgevat als het actief omgaan met je relaties, is te belangrijk om te negeren. Daarom wordt in dit artikel over 'netwerkmanagement' gesproken als het doelgericht en uitgebalanceerd opbouwen en instandhouden van al je relaties. Centraal staan het managen van netwerken in het promotieproces en in het publicatieproces. Het promotieproces bestaat uit een zoekfase, een dataverzameling en -analyse fase en een publicatiefase. Elke fase kent een specifieke aanpak van netwerkmanagement, waarbij diversiteit en gerichtheid op het eigen onderzoeksveld elkaar afwisselen. Voor het publicatieproces is een weloverwogen keuze voor onderwerp en tijdschrift nodig, nauwkeurigheid en een groot uithoudingsvermogen.

Onno Omta studeerde Biochemie aan de RuG. Na verscheidene managementfuncties vervuld te hebben promoveerde hij in 1995 bij Bedrijfskunde (RuG) op een proefschrift over Biomedische innovatie. Na een UHD-schap in het management van innovatie aan de RuG werd hij in 2000 aangesteld als hoogleraar Bedrijfskunde aan de Wageningen Universiteit.

Iedereen weet hoe belangrijk vrienden, kennissen, collega's en zakelijke relaties zijn als bron van informatie. Onder hen bevindt zich altijd wel iemand die je met een vraag verder kan helpen. Als een onderzoeker een probleem heeft met betrekking tot zijn onderzoeksmodel, dan kan hij bijvoorbeeld een collega in de Verenigde Staten e-mailen om hem om hulp te vragen. Indien hij geluk heeft, zal deze collega hem direct kunnen helpen en als dit niet het geval is zal hij hem wellicht door kunnen verwijzen naar iemand anders om de gewenste informatie te vinden, onder het motto "zeg maar dat ik je gestuurd heb".

De essentie van netwerken is de uitkomst van de volgende eenvoudige rekensom. Iedereen kent waarschijnlijk tussen de 200 en 400 mensen goed genoeg om hen om een kleine gunst te vragen, zoals de eerdergenoemde informatie of een aanbeveling. Elk van deze 200 tot 400 mensen kent weer zo'n 200 tot 400 anderen. Voor een deel zullen hun kennissenkringen uiteraard overlappen, maar zelfs indien de helft van hun relatie-netwerken overlapt, dan nog heeft het gecombineerde netwerk een omvang van zo'n 20.000 tot 80.000 personen. Dit zou normaal gesproken al genoeg moeten zijn om een antwoord op een eenvoudige vraag te krijgen. Zo niet, dan kent elk van deze personen ook nog eens 100 anderen buiten dit gecombineerde netwerk. Dit impliceert dat je met slechts twee telefoontjes of e-mails al zo'n 2 tot 8 miljoen mensen kan bereiken. Hoe effectief relaties kunnen zijn wordt duidelijk uit het feit dat meer dan de helft van de werkzoekenden in Nederland een baan vindt via hun relatienetwerk en niet via andere kanalen, zoals een personeelsadvertentie in de krant. Het is interessant om op te merken dat terwijl vrouwen bekend staan als uitmuntende netwerkers -denk aan de grappen over de hoge telefoonrekeningen van moeders en dochters- het juist de mannen zijn die hun netwerk effectiever gebruiken voor het vinden van een andere baan. Het lijkt er dus op dat er enige waarheid schuilt in de uitdrukking "old-boys network".

Hoewel relatie-netwerken erg belangrijk zijn in ons dagelijks leven - denk aan de uitdrukking: "Kennis is macht, kennissen is machtiger" - heeft het nog steeds een wat twijfelachtige reputatie. Het wordt al snel geassocieerd met vriendjespolitiek, gelobby en elkaar de bal toespelen. Het is vergelijkbaar met sex in de jaren '60: je doet het wel, maar je praat er niet over. Maar "netwerken", opgevat als het actief omgaan met je relaties, is te belangrijk om te negeren, je kunt zelfs zeggen dat netwerken zo belangrijk is geworden dat het vraagt om een professionele benadering. Daarom zal ik, in navolging van Van Hezewijk en Metze (1998), in deze bijdrage verder spreken over "netwerkmanagement" in plaats van "netwerken", waarbij ik netwerkmanagement definieer als de doelgerichte en uitgebalanceerde opbouw en instandhouding, door intensivering en des-intensivering van al je relaties.

De vraag is nu wat je moet leren over netwerkmanagement om je promotietraject effectief te kunnen managen. Ik wil mij daarbij met name richten op het publicatieproces, omdat het publiceren van artikelen in A-journals in mijn ogen erg belangrijk is, zeker als je door wilt gaan in de wetenschap. Verder weet ik uit eigen ervaring als hoofdredacteur van "The Journal on Chain and Network Science" dat dit een gebied is dat bezaaid is met voetangels en klemmen. In dit artikel ga ik eerst nader in op de verschillende fases van het promotie- en publicatietraject, waarna ik enkele "gouden" regels wil formuleren voor effectief publiceren. Vervolgens beantwoord ik de vraag welke conferenties het meest geschikt zijn voor effectief netwerkmanagement in de verschillende fasen van het promotietraject en wil ik afsluiten met enkele algemene opmerkingen aangaande netwerkmanagement.

## HET PROMOTIE- EN PUBLICATIETRAJECT

Als we naar een promotietraject kijken, kunnen we een drietal fasen onderscheiden. Het traject begint met een zoekfase. Deze fase start met het intensief doornemen van de voor het betreffende onderwerp relevante wetenschappelijke literatuur. Op basis hiervan wordt een conceptueel raamwerk opgesteld die de basis voor het onderzoek vormt. In deze fase worden de doelstelling, de onderzoeksvragen en de belangrijkste hypothesen geformuleerd. Deze fase eindigt met het opstellen van het onderzoeksontwerp en de operationalisering van de onderzoeksvragen. Na de zoekfase volgt een nieuwe fase van hard werken, namelijk de data-verzameling en data-analyse. Managers moeten geïnterviewd worden, casestudies uitgevoerd of vragenlijsten verzonden. Daarna volgt de analyse van de data. Als je geluk hebt, was de onderzoeksopzet robuust en waren de respondenten in grote getalen bereid de vragenlijsten in te vullen. In dat geval kunnen de hypothesen direct bevestigd of verworpen worden. Maar vaak blijkt de realiteit hard te zijn. Te weinig respondenten gaven antwoord, of de resultaten van de casestudies blijken te verwarrend om tot betrouwbare conclusies te komen. In dat geval moet er gekeken worden welke conclusies er op basis van de data nog getrokken kunnen worden. Wanneer deze fase is doorlopen, begint de publicatiefase. Dit is het begin van een periode van overwegen en heroverwegen van elke zin in je artikel, discussies met collega's en begeleiders, het toevoegen van extra data en analyses en het kritisch kijken naar het informatiegehalte van tabellen of figuren.

Na een periode van schrijven en herschrijven komt het vreugdevolle moment dat je je paper verstuurt naar een wetenschappelijk tijdschrift. Na een aantal weken ontvang je een brief van de redactie dat het artikel is ontvangen en dat het naar een aantal onderzoekers is gestuurd voor een nader review. Echter, als je pech hebt, krijg je een "We wensen U succes"-brief waarin staat dat het artikel niet past in de redactionele formule van het tijdschrift. Dit was niet nodig geweest indien je je huiswerk goed had gedaan, inclusief het opbouwen van je netwerk. Hier kom ik later op terug. Indien het artikel deze eerste test heeft doorstaan, moet je nog drie maanden wachten voordat je het commentaar van de reviewers ontvangt. Ik waarschuw alvast dat dit vaak een pijnlijke gebeurtenis zal zijn. Normaliter start de brief van de wetenschappelijke redactie met het vriendelijke "Geachte Professor". Indien de redacteuren onzeker zijn over je status, dan zullen ze je altijd met professor aanspreken. Ook zal in het algemeen de eerste zin van de reactie van de verschillende reviewers aardig zijn: "Het artikel X heeft zeker verdiensten en zal interessant zijn voor de lezers van tijdschrift Y". Als het niet je eerste artikel is, weet je dat de reviewers altijd beginnen met een dergelijke zin. Je hebt je huiswerk goed gedaan, dus je wist op voorhand al dat je artikel interessant zou zijn voor de lezers van tijdschrift Y. Maar wat dan volgt is vaak vreselijk. Ik zal enkele voorbeelden geven van mijn eigen reviews. "Het artikel in zijn huidige vorm is niet vernieuwend en behoeft grondige revisie voor een heroverweging voor publicatie kan worden gemaakt. De auteurs hebben niet de geringste moeite genomen om hun resultaten te vergelijken met de grote hoeveelheid bestaand onderzoek op dit gebied. De benadering is standaard en vergelijkbare resultaten hadden besproken moeten worden. Het artikel lijkt haastig geschreven en ik mis een grondige discussie van de methodologie. De operationalisering van de constructen is mager en de auteurs hadden op zijn minst moeten bespreken hoe zij de lezer kunnen garanderen dat hun constructen betrouwbaar en valide zijn gemeten. De afsluitende discussie is triviaal, de lezer heeft geen idee wat de wetenschappelijke bijdrage van de auteurs is geweest."

Indien de redactie zo'n negatief review ontvangt, moet zij beslissen of de auteur(s) zal/zullen worden uitgenodigd om een gereviseerde versie in te zenden dan wel dat het artikel direct moet worden afgewezen. Ik kan alleen maar adviseren dat indien de redactie je een tweede kans geeft, je die moet grijpen. Toen ik mijn eerste review ontving, heb ik het minstens twee dagen weg moeten leggen voordat ik het kon lezen zonder ontzettend kwaad te worden. De review leek zo onrechtvaardig dat ik ervan overtuigd was dat de reviewers niets van mijn onderzoek en zelfs niets

van de bedrijfskunde in het algemeen begrepen. Maar toen mijn woede gezakt was heb ik het artikel herschreven op basis van hun (achteraf gezien toch niet zo) stomme en onrechtvaardige opmerkingen. Uiteindelijk is het artikel gepubliceerd en later werd ik zelfs als “key-note speaker” uitgenodigd voor een congres dat was georganiseerd door de redactie, omdat mijn artikel als één van de beste van dat jaar werd beschouwd.

Indien je artikel ergens in het reviewproces wordt afgewezen, dan moet je echt meer leren over netwerkmanagement en publiceren. Het goede nieuws voor mensen die niet goed zijn in netwerkmanagement is dat zelfs zonder te netwerken het mogelijk is om je werk gepubliceerd te krijgen, vooropgesteld dat je je huiswerk goed hebt gedaan. Daarom wil ik beginnen met enkele gouden regels om je artikel gepubliceerd te krijgen zonder te netwerken. Daarna geef ik nog enkele gouden tips over hoe je je resultaat nog verder kunt verbeteren door effectief netwerkmanagement.

### **Enkele gouden regels voor publicatie**

Hieronder volgen enkele “gouden” tips om je artikelen geaccepteerd te krijgen voor publicatie:

- Lees zoveel mogelijk artikelen die gepubliceerd zijn in het tijdschrift waar je in wilt publiceren. Lees niet alleen de artikelen over je eigen onderwerp, maar ook de ongerelateerde artikelen. Je krijgt dan een beeld van de manier waarop de artikelen zijn opgebouwd, de terminologie die wordt gebruikt en de manier waarop resultaten besproken worden. Kopieer de manier waarop het gedaan is uit het artikel dat het dichtst ligt bij je doelstellingen. Nog belangrijker is dat je op deze wijze een idee krijgt van de wetenschappelijke discours die gevoerd wordt binnen het tijdschrift. Lees hiertoe met name ook de redactionele stukken. Indien je je onderzoek zo kunt presenteren dat het een bijdrage vormt aan een lopende discussie binnen het tijdschrift, dan is het artikel bijna al geaccepteerd.
- Citeer een aantal auteurs van artikelen die in het tijdschrift gepubliceerd hebben. Het laat de reviewers zien dat je artikel ingebed is in de relevante literatuur. Mocht je toevallig één van de reviewers citeren dan zal dat je kansen op publicatie wellicht niet vergroten maar ook zeker niet verkleinen. Als ik zelf een artikel review in mijn onderzoeksveld, dan kijk ik altijd of de auteurs mijn werk of dat van mijn collega's hebben geciteerd. Zo niet, dan ben ik er niet van overtuigd dat de auteurs hun literatuurstudie goed hebben uitgevoerd. Maar wees voorzichtig en citeer bijvoorbeeld de hoofdredacteur niet te opzichtig.
- Wees nauwkeurig in je Engels, in je tabellen, calculaties en citaten. Te vaak ontvang ik artikelen die slecht geschreven zijn, waarin soms zelfs delen van zinnen missen of waarin een auteur in de tekst wordt genoemd die niet in de referenties is opgenomen. Kleine fouten in de berekeningen alarmeren mij omdat ik er dan niet zeker van kan zijn of de auteur zijn werk wel zorgvuldig heeft uitgevoerd.
- Stuur je eerste artikel niet direct naar een A-tijdschrift. Als je een aantal artikelen wilt publiceren adviseer ik je om te beginnen met een publicatie in een lager gewaardeerd tijdschrift en nog even te wachten met het opsturen van je interessantste resultaten naar een A-tijdschrift. Je leert zo veel over het reviewproces en je krijgt in het algemeen maar één kans om je artikel in een A-tijdschrift gepubliceerd te krijgen; verspil deze niet.
- Begin met het insturen van een eerste versie van je artikel naar een wetenschappelijk congres. Je krijgt dan de eerste review-opmerkingen en, als het artikel geaccepteerd wordt, ook de commentaren van het wetenschappelijk publiek, welke vaak erg bruikbaar zijn voor het verbeteren van je paper. Daarna kun je het naar een tijdschrift sturen.
- Tot slot, probeer jezelf in de lezer te verplaatsen. Ik heb ongeveer 100 papers gereviseerd en meer dan 60% daarvan waren in mijn ogen saai. Ze lijken te veel op elkaar met vage algemene conclusies zoals: “Vertrouwen is erg belangrijk voor het opbouwen van een lange-

termijn relatie". Wellicht is dit voor de auteur interessant, maar niet voor de lezer. Om je een idee te geven, de reviewers van "The Journal on Chain and Network Science" wijzen ongeveer 80% van de ingestuurde papers af, meestal omdat het artikel niet genoeg bijdraagt aan het inzicht van de lezers. Afwijzing had in een groot aantal van de gevallen voorkomen kunnen worden indien de auteur zijn data op een wat interessantere manier had gepresenteerd.

Om te laten zien dat het vaak niet zo moeilijk is de leesbaarheid van een artikel te verbeteren, zal ik het volgende voorbeeld geven. Een collega van mij had moeilijkheden met publiceren en kwam naar mij toe met een artikel dat al twee keer afgewezen was. Ik las het artikel en vond het gedegen maar saai. De auteur had zeven hypothesen geformuleerd en ging deze allemaal af: formulering, toetsing en discussie. In het algemeen waren de resultaten niet echt nieuw en ondersteunden de gangbare veronderstellingen in het betrokken vakgebied. Echter op pagina 18 stond een onverwacht resultaat dat zeer interessant was in het licht van de betrokken theorie en aansloot bij een discussie in dat vakgebied. Ik gaf hem het advies om het artikel met name op die discussie te richten, te beginnen met de theoretische argumentatie die de basis vormde voor deze discussie, de benadrukking van het specifieke construct naast (uiteraard) de andere constructen die hij onderzocht had en het aantal hypothesen te reduceren van zeven naar één en het artikel te eindigen met een discussie van de interessante bevinding in het kader van deze theoretische discussie. In het begin was mijn collega niet overtuigd; "Ik heb het onderzoek niet op die manier uitgevoerd en dit is wetenschap". Alsof wetenschap saai moet zijn. Kort samengevat deed hij wat ik hem geadviseerd had en het artikel werd direct geaccepteerd met slechts geringe aanpassingen in het eerste wetenschappelijk tijdschrift waarnaar hij het opstuurde.

## **NETWERKMANAGEMENT IN HET PROMOTIETRAJECT**

Na deze gouden regels voor publicatie op basis van mijn eigen ervaring op dit terrein, wil ik wat dieper ingaan op hoe effectief netwerkmanagement te bedrijven. De wijze waarop netwerkmanagement het beste kan worden uitgevoerd en daarmee samenhangend, het soort conferenties waarnaar je het beste toe kunt gaan, verschilt per fase van het promotietraject. Ik zal daarom de verschillende fasen afzonderlijk behandelen.

- In de zoekfase ben je aan het rondkijken en is een diversiteit van ideeën van groot belang. Natuurlijk is het advies van je directe begeleiders en promotoren over wat wel en niet te lezen van groot belang, maar tegelijkertijd kunnen de suggesties van vrienden en familie of AIO's in andere onderzoeksgebieden je op nieuwe ideeën brengen. Zoals Burt (1992) aangeeft moet je om echt nieuwe ideeën op te doen, bruggen slaan tussen voormalig gescheiden netwerken. Zeker in deze fase zijn AIO-cursussen en congressen van groot belang. Je kunt daar collega's ontmoeten en leren van promovendi die net iets langer bezig zijn in je onderzoeksveld. Hoe meer je je collega-AIO's helpt, hoe beter je netwerk zal worden. Onderzoek laat zien dat deze netwerken lang blijven bestaan en dat ze positieve effecten hebben op zowel je wetenschappelijke als een eventuele zakelijke carrière. Op AIO-congressen kun je je conceptuele raamwerk bespreken als onderhanden werk. Over het algemeen is het niet mogelijk voor promovendi om hun werk geaccepteerd te krijgen op belangrijke wetenschappelijke congressen, zolang zij nog geen data kunnen presenteren. Om deze reden bieden wij in ons twee-jaarlijkse internationale congres over "Chain and Network Management" aan promovendi de mogelijkheid om hun onderhanden-werk via posters te presenteren. Dit is algemeen gebruik in de natuurwetenschappen en de geneeskunde, maar dit komt in de bedrijfskunde nog te weinig voor.

- In de fase van data-verzameling en analyse is het van belang om een conferentie te kiezen die specifiek gericht is op je onderzoeksveld. Het is beter om intensief betrokken te zijn bij één of twee wetenschappelijke gemeenschappen dan oppervlakkig bij vele. De conferenties die je in deze fase nodig hebt zijn in het algemeen relatief klein en gericht op specifieke onderwerpen, hoewel ook een aantal grotere conferenties speciale tracks bieden over specifieke onderwerpen. Kijk op Internet, check de namen van de keynote speakers en bespreek met je begeleiders en promotoren of zij passen bij je onderzoeksstrategie. Ga alleen als je zeker bent dat je je data goed genoeg hebt geanalyseerd om een verantwoorde presentatie te kunnen geven. De eerste indruk die de experts in de zaal van je hebben, kan een verschil maken in de manier waarop zij later je werk en de onderzoeksgroep beoordelen. Ik ken een aantal voorbeelden van gevallen waarin een niet goed genoeg voorbereide AIO schade opliep, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de onderzoeksgroep waartoe hij behoorde.
- Als je in de publicatiefase zit moet je je netwerkrelaties weer laten divergeren. Nadat AIO's zich tijdens de datacollectie en analyse-fase geconcentreerd hebben op één of twee wetenschappelijke gemeenschappen, blijven ze vaak te lang gericht op deze relatief kleine "peer"groep en vergeten ze dat ze na hun promotie op zoek moeten naar een post-doc of een andere positie. In mijn ervaring nemen promovendi soms een (te) starre houding aan ten opzichte van ideeën die leven binnen andere wetenschappelijke gemeenschappen. Deze starheid wordt in de eigen gemeenschap soms wel gewaardeerd, maar kan de reputatie in andere gemeenschappen schaden. Mijn eigen co-promotor adviseerde me om niet te uitgesproken te zijn in mijn beweringen in mijn artikelen en congrespresentaties totdat ik mijn proefschrift had verdedigd. Ik zou nog een stap verder willen gaan door te suggereren om het citatie-instrument bewust te hanteren door in de introductie van je artikelen te refereren aan belangrijke vertegenwoordigers van andere wetenschappelijke gemeenschappen. Zinnen zoals: "Andere belangrijke onderzoeksstromingen op dit gebied zijn..." kosten weinig tijd en moeite en kunnen zeker helpen. In de publicatiefase heeft congresbezoek nog een extra functie, namelijk het leren kennen van de redacteurs van de belangrijkste tijdschriften. Ik adviseer dan ook om naar één van de belangrijke internationale congressen te gaan om hen te ontmoeten. Vaak organiseren zij speciale sessies om de redactionele formule van hun tijdschriften toe te lichten en geven informatie over de speciale edities die ze willen uitbrengen. Ben je er wel bewust van dat ook het acceptatieniveau voor de grotere congressen, hoewel hoger dan voor tijdschriften, zeker geen 100% is. Bijvoorbeeld voor de laatste internationale conferentie over "Chain and Network Management" in juni hebben wij slechts 40% van de ingestuurde papers geaccepteerd voor mondelinge of posterpresentatie. Voor prestigieuze congressen, zoals de "Academy of Management" in de USA ligt het acceptatiepercentage nog lager. Houd in gedachten dat je alleen naar een congres moet gaan als je er daadwerkelijk iets kunt presenteren. Het is een verspilling van tijd en geld om alleen naar een congres te gaan voor netwerkdoelinden. Verwacht niet dat je effectief kunt netwerken als je niet de mogelijkheid hebt om je werk te presenteren middels een geaccepteerde paper of een poster.

## **ALGEMENE OPMERKING OVER NETWERKMANAGEMENT**

Ik wil mijn bijdrage eindigen met de volgende algemene opmerking over netwerkmanagement. Kies je relaties om te investeren en desinvesteren doelbewust. Na een eenvoudige maar systematische analyse van je relatiernetwerk zul je tot de conclusie komen dat ook hiervoor de algemene 80-20 regel van Pareto opgaat. Slechts 20% van je relaties zijn echt belangrijk; dit zijn de relaties waarin

je moet investeren. Het is belangrijk hierbij op te merken dat je niet alleen rekening moet houden met het huidige voordeel dat een specifieke relatie kan opleveren, maar zeker ook met het mogelijke voordeel in de toekomst, bijvoorbeeld in termen van iets concreets als een onderzoeksbeurs of iets ongreepbaars als je reputatie in een onderzoeksgebied. Echter, houd in gedachten dat indien je de functionele kant van je relaties teveel benadrukt je nooit effectief zult zijn. Als je onvoldoende rekening houdt met de gevoelens en belangen van anderen zul je zeker alleen eindigen.

Noot: De auteur dankt drs. S. Bekker en drs. E.P.M. Croonen voor de vertaling van de oorspronkelijke tekst naar het Nederlands.

## **LITERATUUR**

Burt, Ronald S. 1992, **Structural Holes: the Social Structure of Competition**, Harvard University Press, London, Cambridge (Mass.)

Hezewijk, Jos van en Marcel Metze, 1998, **Je kent wie je bent: de verborgen kracht van relatiernetwerken**, Rainbow Pocketboek 401, Uitgeverij Balans, Amsterdam