

1. Sociale innovatie doe je zelf: inleiding¹

Peter Oeij, Steven Dhondt & Klaas ten Have

“Als je denkt dat het slimmer kan, doe het dan”

Het lijfmotto van Fietje Vaas is dat je het vooral moet doen, als je denkt dat het slimmer kan (in: Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink & Vaas, 2010). Dat getuigt niet zozeer van een verregaand pragmatisme, maar van een levensregel die ze zich heeft ontwikkeld in de discussie met het sociotechnische gedachtegoed van de jaren tachtig (De Sitter, 1981; De Sitter e.a., 1986). Het is mooi om inzicht te hebben in hoe structuren werkplekken uiteindelijk mensen kunnen beïnvloeden, maar er moet ook actie zijn. De jaren tachtig en negentig waren de hoogtijdagen van de Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1989; 1990; 1991; De Sitter e.a., 1998). Die benadering kreeg haar inhoud in discussie met de technologische revolutie die zich toen voordeed, maar meer nog in een context van massawerkloosheid waarmee de arbeidsmarkt van die tijd te maken had. De eerste ‘stand alone’ computers kwamen omstreeks 1985 in de kantoren. In de bedrijven was er de trend van flexibele automatisering. Met de almaar stijgende werkloosheid bestond het beeld dat de technologie de mens uit het arbeidsproces zou gaan duwen. Voor zover sprake was van ‘rest-arbeid’, dan zou de kwaliteit daarvan minimaal zijn. Technologisch determinisme heette dat toen. Met de Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1981) kwam het perspectief dat er meer vrijheidsgraden in de organisatie zaten dan aanvankelijk aangenomen. De experimenten van werkstructurering (Philips), de invoering van zelfsturende taakgroepen et cetera, toonden dat het van belang was om in te zetten op kwaliteit van de arbeid. De organisatie deed ertoe. Fietje droeg daaraan bij met haar rol in de WEBA-projectgroep die ‘welzijn bij de arbeid’ vorm gaf op basis van de sociotechniek (Pot, Christis, Fruytier, Kommers, Middendorp, Peeters & Vaas, S, 1989a; 1989b; Vaas e.a., 1995).

Die context is in de jaren '00 echter helemaal omgeslagen. De dienstverlening is de dominante productievorm. Technologie is overal, maar op een heel andere manier dan werd voorspeld. Mensen kunnen de technologie buigen naar de eigen willekeur. Voor het eerst kan de medewerker echt zelf gaan kiezen. Je kunt je eigen soft- en hardware meenemen ('bring your own device'), je kunt werken waar je wilt, wanneer je dat wilt. Maar met keuzemogelijkheden komt ook verantwoordelijkheid. Als je zelf kunt kiezen, dan moet je de werkomgeving ook zelf vorm geven. Juist in die context biedt de gestructureerde benadering van de Moderne Sociotechniek minder houvast. Wie is namelijk dat besturend orgaan? Hebben we er nu zoveel als er medewerkers in de organisatie zijn? Hoe kun je nu de complexiteit gaan reduceren als de werkelijkheid er eentje is van duizend werkelijkheden? Juist in die context moet de levensles van Fietje Vaas worden begrepen. Als je sociaal innovatief aan de gang wil gaan, en

1 Dit boek kwam tot stand met financiering uit het TNO Enabling Technology Programme Behavior & Innovation 2012.

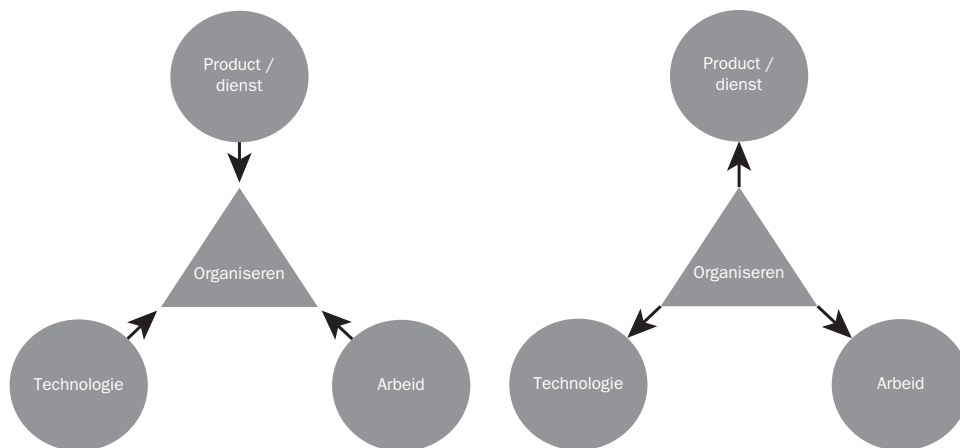
je hebt een idee hoe het moet, doe het dan! Het komt aan op zelfsturing, het komt er op aan om zo snel mogelijk te kunnen schakelen op elke nieuwe uitdaging die zich voordoet. Daarom gaat het minder om kwaliteit van de arbeid, maar juist om 'sociale innovatie'. Sociale innovatie is in de kern 'sociaal': het is de mens in relatie tot de andere dat nu centraal staat. Structuren en besturing zijn mooi, maar hoe plaats je de mens daarin? Niet dat Fietje zelf de pendule helemaal laat doorslaan naar de 'factor mens', want ze is – als psychologe (sic!) - altijd wars geweest van een eenzijdige 'subjectieve' benadering van kwaliteit van de arbeid. In haar werk om werkstress en werkdrukproblemen beheersbaar te maken door werk uitdagender te maken, benadrukte zij het belang van een goede organisatorische balans van regelmogelijkheden en regeleisen (Vaas, 2003). Maar, zo stelt zij: "Decentralisatie van de besluitvorming in organisaties bevordert hun innovativiteit" (stelling 10 bij Fietje's proefschrift: Vaas, 1996).

De organisatie verdwijnt, waar het individu verschijnt

De paradox lijkt te zijn dat de organisatie verdwijnt, waar het individu verschijnt, en dat 'sociale innovatie' juist verschuift naar 'geïndividualiseerde' innovatie. Maar is dat dan nog wel sociaal? Waar komt Fietje Vaas' uitspraak 'sociale innovatie doe je zelf' eigenlijk vandaan? Hierboven schetsten we dat sociale innovatie in de jaren 80-90 een reactie was op het technologisch determinisme, door vanuit organisatorische veranderingen (zoals met behulp van sociotechniek) te zorgen voor goede kwaliteit van de arbeid. Dit perspectief is daarna bijna geheel verdwenen. Op de voorgrond kwam in de jaren 0-10 een heruitvinding van het 'sociale' maar dan meer geïndividualiseerd: 'do it yourself!'. Of zoals Nike zei: 'Just do it!' Dit staat niet los van ontwikkelingen van internet en sociale media, voortschrijdende flexibilisering (met als levend bewijs de spectaculaire groei van ZZP-ers) en opkomst van netwerken in velerlei gestalten, steeds meer virtueel. Anno de jaren 10-20 lijkt er een tendens zichtbaar die weer teruggaat van individueel naar collectief. Dingen samendoen, co-creëren, co-produceren, en noem maar op. Er is een nieuwe 'sense of community' (Wenger, 1998; Sennett, 2012) en er ontstaan nieuwe organisatievormen, netwerken, virtuele communities. Misschien past sociale innovatie in organisaties ('workplace innovation' in het Engels) hier ook bij, als vorm van 'anders organiseren'. Wat gebeurt er met 'organisaties' en 'organiseren' in de huidige tijd? De sociotechniek mag weer als vertrekpunt fungeren.

Kenmerkend voor de Moderne SocioTechniek is het centraal stellen van 'organiseren', als een rationele, consistente inrichting van werkprocessen, gericht op kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. Het optimaal bereiken van de doelstellingen werd binnen de sociotechniek beschouwd vanuit een organisatie-ontwerpperspectief met vaste regels en volgorde. Eerst de productiestructuur, dan de besturingsstructuur en tenslotte de informatiestructuur (De Sitter, 1998). Op deze manier werd het produceren van goederen en diensten, de inzet van personeel en de toepassing van technologie een ontwerpproces waarin het organisatie-model werd afgestemd op de eisen van de afzetmarkt, de situatie op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van de laatste

technologie, zoals is weergegeven ter linkerzijde van Figuur 1.1 (naar Ten Have, 1993). Organiseren was in het laatste kwart van de 20e eeuw een kwestie van de werking van middelpuntzoekende krachten (centripetaliteit) waarin de Moderne SocioTechniek uitstekend paste. Sinds ongeveer het fin de siècle lijkt het omgekeerde zich voor te doen. Het organiseren komt steeds ook buiten de (traditionele) organisatie te liggen door middelpuntvliedende krachten (centrifugaliteit), zie de rechterzijde in Figuur 1.1.



FIGUUR 1.1 Van centripetaliteit (links) naar centrifugaliteit (rechts) in de organisatiepraktijk

Wat betekent die centrifugaliteit in de praktijk? Moderne SocioTechniek redeneerde dat de organisatie gebaseerd was op een optimale 'fit' tussen de organisatie en omgeving en kende tamelijk duidelijk omlijnde systeemgrenzen. Vandaag-de-dag constateren wij dat die grenzen al sinds enige tijd vervagen en dat de richting van veranderingen het 'organiseren' meer 'uit' de organisatie trekken. Op de afzetmarkt zijn fenomenen als co-creatie, open innovatie en co-productie waarneembaar, waarbij klanten, gebruikers en afnemers participeren in het primaire proces van organisaties. Op de arbeidsmarkt zijn ontwikkelingen gaande die de organisatie binnenkomen als verdergaande flexibilisering. Kijk bijvoorbeeld naar de rol van ZZP-ers en uitzendorganisaties, het eerder genoemde 'co-work' van mensen (waarbij medewerkers niet alleen werken voor hun eigen bedrijf, maar via sociale ICT 'co-work' leveren aan andere productieprocessen) en stel vast dat de in- en uitschakeling van arbeid geen kwestie meer is van uitsluitend 'human resource mobilisation' (De Sitter, 1998) alsof dit een te besturen fenomeen is vanuit de organisatie. Ten slotte nemen wij waar dat technologie, vooral ICT, grensvervagende effecten heeft. Techniek breekt door alle grenzen heen, mensen werken plaats- en tijdonafhankelijk, de social media democratiseren de arbeidsverhoudingen omdat deze over grenzen van hiërarchie en organisaties heengaan. Wij denken dat deze 'omkering van alle waarden' een kenmerk is van de omslag van 'discreet produceren' in de hoog-industriële samenleving, waarbij klanten 'wat' krijgen, naar 'precies leveren wat je als klant wenst'

in de kennisintensieve dienstensamenleving of informatiemaatschappij. Kenniswerkers en netwerkers weten precies hoe ze hun klant bedienen (of zouden dat moeten weten...).

De basisgedachte van de Moderne Sociotechniek, - namelijk dat je een organisatie kunt 'ontwerpen' -, moet daarom losgelaten worden. "Organisaties worden dagelijks geherstructureerd; rationele en irrationale motieven, waaronder machtsmotieven, liggen daaraan ten grondslag. De organisatie-ontwerpleer houdt daar te weinig rekening mee", oordeelde Fietje al in 1996 (Stelling 8 bij haar proefschrift, Vaas, 1996). Ieder regelt voor zich; en in netwerken treedt telkens op andere manieren meerwaardevorming op. Die omslag is door Fietje in het afgelopen decennium goed gevat. Innoveren doe je juist door de creatieve innovatiekracht van medewerkers te organiseren en door in netwerken met anderen de vernieuwing te realiseren (Vaas & Scheld, 2011; Oeij & Vaas, 2011).

'Co-creatie', 'job crafting', 'zelfregulatie', zijn vormen van 'sociale innovatie, doe je zelf' die in dit boek een plek krijgen. De paradox dat 'waar de organisatie verdwijnt, het individu verschijnt' stelt ons voor een nieuwe opdracht die het hart is van 'sociale innovatie' bij uitstek. Namelijk het vinden van een balans tussen welvaart en welzijn. De kern hierbij is wellicht het laten samensmelten van beide in het doen wat ons zin geeft. Volgens Sennett (2012) moeten we de toekomst van samenwerken (co-creëren, co-innoveren etc.) zoeken in het herstellen van relaties met zinvol werk, 'good work', iets dat De Sitter impliciet ook zegt. Ook al spreek hij abstracter en in termen van 'zinvolle selecties maken in het regelen en uitvoeren van werkzaamheden, die leiden tot een werkervaring met stressbalans en leermogelijkheden' (De Sitter, 1982, 1998; De Sitter et al, 1986). Fietje's laatste boek sluit hierop aan: als je de innovatiekracht van mensen wilt benutten, moet je dat organiseren, zodat je een goed klimaat creëert voor sociale innovatie (Vaas & Scheld, 2011). Het 'werk' van Fietje Vaas is dus nog niet volbracht. Na 'sociale innovatie, doe je zelf' gaat de slinger van de klok weer de andere kant op. Echter, haar taak zit erop. Sociale innovatie doen wij nu!

Elf verhalen over 'sociale innovatie, doe je zelf'

Negentien collega's en vrienden hebben zich ingespannen om stukken te schrijven voor deze bundel. De bundel valt uiteen in drie delen, namelijk I. Voorwaarden voor sociale innovatie, II. Toepassing van sociale innovatie en III. Tools voor sociale innovatie.

Het eerste deel opent met een bijdrage van Margreet Xavier en Ton de Korte. Dat is passend. Fietje heeft in de afgelopen jaren als netwerker in twee organisaties gewerkt: bij TNO en bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Een blik terug op deze fascinerende maatschappelijke innovatie in Nederland, toont aan dat niets vanzelf gaat en dat de wil van elites nodig is voor zulke maatschappelijke vernieuwing. Margreet en Ton geven een historische schets van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI – 2006 – 2012) waarin duidelijk naar voren komt dat ondanks het feit dat sociale partners zeer verschillende opinies hanteren over de thematiek, zij toch slagen in constructieve samenwerking (zie ook Pot, 2012 en Xavier & Pot, 2012). Een schoolvoorbeeld van het 'poldermodel' als succes-

volle overlegvorm over sociale-economische vraagstukken bij uitstek. Sociale innovatie-activiteiten blijken niet afhankelijk te zijn van een centrale sturing en agendering. Het is juist een interessante bevinding dat de 'polder' tot bloei komt als een zich ontlukend netwerk, dat ten dele door zelfsturing allerlei belanghebbenden, betrokkenen en stakeholders met elkaar verbindt tot een 'community of practice'.

In een persoonlijk getinte bijdrage betoogt Ton Korver dat er bij hemzelf en anderen een verschuiving is opgetreden met het klimmen der jaren van een mechanistisch perspectief op arbeid naar een organisch perspectief. Daaruit ontstond inzicht en ervaring dat kapitalisme ook, onverwacht, menselijke kanten heeft. Een voorwaarde voor sociale innovatie lijkt een omslag in het denken te zijn, een verschuiving van perspectief, een andere attitude, vooral een reflexief lerende.

Langs de lijn van flexibiliseringsstrategieën betogen Steven Dhondt en Geert Van Hootegem dat de huidige arbeidsjuridische kaders leiden tot korte termijn strategieën onder werkgevers. Namelijk een strategie die risico's afwendt op werknemers waarbij deze werknemers minder gunstige arbeidsvoorwaarden verwerven. Zij bepleiten een sociale innovatieve route die de kwaliteit van de arbeid voorop zet, wat een voorwaarde is voor een lerende organisatie op de langere termijn (zie ook Dhondt, 2012).

In het tweede deel komen toepassingen van sociale innovatie aan bod. Frank Pot en Gu van Rhijn brengen diverse praktijkvoorbeelden van sociaal innoveren in het MKB voor het voetlicht. Sociale innovatie is binnen het MKB vaak een combinatie van mensgerichte en technisch-organisatorische verbeteringen. Niet zelden zeer divers en uiteenlopend. Rode lijn uit de gepresenteerde cases is dat sociale innovatie en technische innovatie goed samen kunnen gaan, waarbij een verbeterde kwaliteit van de arbeid naast een toegenomen performance de uitkomst is.

Marc van der Meer wijst op een heel andere variant van sociaal innoveren. Zijn kritiek op de huidige Nederlandse werkgevers is, dat zij opgeleid menselijk kapitaal te vaak beschouwen als een 'commodity' dat zich op de arbeidsmarkt al of niet aandient. Maar leerlingen en studenten zijn geen 'kant-en-klare-pakketjes' die op vraag worden uitgeleverd. Kansen op de arbeidsmarkt worden in belangrijke mate geconstrueerd door jongeren zelf, die verschillende soorten netwerken opbouwen. Marc wijst erop dat allochtone en autochtone jongeren hele verschillende netwerken naar de arbeidsmarkt ontwikkelen. Het succes op de arbeidsmarkt van beide groepen hangt samen met dat netwerkgedrag. Werkgevers dienen zich hiervan bewust te zijn. Het heeft geen zin om te roepen dat het onderwijs zich maar moet aanpassen aan de wensen van de bedrijven. Het is ook omgekeerd: willen bedrijven meer en beter kunnen rekruteren, dan dienen zij hun 'kijk' en 'aanpak' te vernieuwen. Het pleidooi van Marc is dat ook op het snijvlak onderwijs-arbeidsmarkt er nog heel wat sociale innovatie bij bedrijven nodig is.

Waar de vorige bijdrage gaat over jongeren, besteedt Cees Wevers aandacht aan met name oudere werknemers en de duurzame inzetbaarheid van die oudere werknemers op de arbeidsmarkt. De bal ligt bij werkgevers maar ook bij instituties en collectieve afspraken: 'de Polder', dus. De demografische ontwikkelingen van ontgroening en vergrijzing vragen om een slimme vergrijzingsstrategie, om een strategie om competente mensen zo lang mogelijk

inzetbaar te houden. De bijdrage is een waarschuwing om ons voor te bereiden op de toekomst om sociaal innovatieve oplossingen voor dit vraagstuk te bedenken. Werkgevers dienen menselijk en sociaal kapitaal te ontwikkelen, juist met hun medewerkers.

Oplossingen voor ‘doe-het-zelf sociaal innoveren’ komen meer aan de orde in het derde deel over tools voor sociaal innoveren. Het gaat overigens niet om pasklare tools, maar om tools die ‘sociaal innoveren doe je zelf’ kunnen stimuleren.

Marc Steen introduceert ‘design thinking’, een methode van sociaal innoveren die je doet met mensen zelf en waarbij je mensen hun eigen talenten laat benutten. Het voorbeeld dat hij kiest is zelfredzaamheid, dat dicht aan ligt tegen zelfregulering en doe-het-zelf initiatieven.

Een variant op zelfregulering bespreekt Luc Dorenbosch in zijn bijdrage over ‘job crafting’, waarbij het vertrekpunt is dat niet de organisatie vormgeeft aan je baan, maar dat medewerkers dit vooral zelf doen. Hij toont in een real-life case tot wat deze aanpak kan leiden.

De doe-het-zelf-variant met competenties die Jac Christis en Marc Peeters voor ogen hebben ligt met name op teamniveau. In hun presentatie van competentie management is hun voorstel om de zaak om te draaien. Niet de bazen bepalen wie competent is en wie niet. In hun benadering is de sociale innovatie dat het team zichzelf en teamleden elkaar beoordelen in de mate waarin zij competent zijn om hun werk te doen.

Bas Kotterink en Pepijn Vos gaan in op de vraag wanneer je co-creatie het best kunt toepassen. Hun stelling is dat sociale innovatie zichtbaar wordt in het besef zowel intern als extern zorg te dragen voor de benodigde afstemming, door samenwerking en co-creatie, en dat daarvoor in de context passende vaardigheden een vereiste zijn.

Jan de Leede en Anneke Goudswaard leveren tenslotte de bijdrage over zelfroosteren. Ook zelfroosteren doe je zelf, maar je moet je dan wel bewust zijn van enkele impliciete uitgangspunten in de beeldvorming rond zelfroosteren. Juist zelfroosteren biedt mogelijkheden voor alle medewerkers in de organisatie. Jan en Anneke tonen welke valkuilen er liggen bij de ‘uitrol’. Zelfroosteren kan floreren in een diversiteit van omgevingen en individuele voorkeuren.

Quo vadis ...?

“Sociale innovatie doe je zelf”, een passend antwoord op de vraag wat sociale innovatie nu is. Met de Moderne Sociotechniek was een mooie afbakening mogelijk: “sociale innovatie is al datgene wat de regels van de Moderne Sociotechniek volgt”. Alles wat zich niet aan het boekje hield, dat was in ieder geval geen sociale innovatie. Maar Fietje heeft in haar werk en haar daden laten zien dat sociale innovatie sinds een jaar of tien, veel meer is dan het boekje volgen. De bal ligt nu bij de werknemer zelf, niet zomaar bij de werkgever. Natuurlijk heeft de moderne werkgever ook wel wat op zijn bordje liggen. In dit boek geven we enkele voorbeelden hoe dit zo is. De oproep van Fietje is natuurlijk om niet bij de huidige situatie te blijven zitten: kijk ook vooruit. Probeer te peilen waar je morgen op moet reageren. In die zin is haar antwoord niet het laatste. We moeten verder. Er is een spanning voor wat er morgen nodig is. Hier moeten we dus over nadenken, met de praktijk kijken wat kan werken, wat kan

worden opgelost. En er is nog veel te doen, want met sociale innovatie schiet het nog niet heel erg op in de praktijk (Oeij, Klein Hesselink & Dhondt, 2012).

Fietje heeft altijd ingezet op de combinatie van theorie en praktijk. De verschillende auteurs belichamen ook haar insteek. Altijd gericht op praktische oplossingen, maar wel theoretisch verantwoord. Sociale innovatie mag dan wel jouw keuze zijn, maar het is niet om het even wat. Het boek nodigt iedereen uit om te zoeken naar een goede verantwoording voor veranderingen binnen organisaties. Zet dan wel de volgende stap: pas je idee toe, alleen dan weet je of het werkt. En doe dat met anderen, het blijft uiteindelijk sociale innovatie.

Referenties

Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie, voorwaarde voor een duurzame economie. Inaugurele Rede, Maart. Katholieke Universiteit Leuven.

Have, K. ten (1993). Markt, organisatie en personeel in de industrie. Een empirisch onderzoek naar produktieregimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelaties. Diss. Katholieke Universiteit Brabant. Tilburg: Tilburg University Press.

Oeij, P., Dorenbosch, L.W., Klein Hesselink, J., Vaas, F. (2010). Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P., Klein Hesselink, J. & Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. Tijdschrift voor HRM, 15(1), 7-32.

Oeij, P. & Vaas, F. (2011). Leren van innovaties die werken. In F. Vaas en P. Oeij (red.), Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren (pp. 293-313). Den Haag: Boom | Lemma.

Pot, F.D. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28(1), 6-20.

Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M. & Vaas, S. (1989a). Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Directoraat Generaal van de Arbeid van het Ministerie van SOZAWE, S 71. SZW: 's Gravenhage

Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M. & Vaas, S. (1989b). Functieverbetering en Arbowed. Gedrag en Organisatie, 2 (4/5), 361-381.

Sennett, R. (2012). Together; The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. New Haven/London: Yale University Press.

Sitter, L.U. de (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Produktie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong. Een rapport inzake de kwaliteit van de arbeid, , organisatie en arbeidsverhoudingen, geschreven in opdracht van de wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Deventer: Kluwer.

Sitter, L.U. de, m.m.v. Naber, J.L.G. & Verschuur, F.O. (1998). Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum (2e herziene editie, 1e editie 1994).

Sitter, L.U. de, Vermeulen, A.A.M., Amelsvoort, P van, Geffen, L. van, Troost, P van & Verschuur, F.O. (1986). Het flexibele bedrijf. Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en produktieautomatisering. Groep Sociotechniek Technische Universiteit Eindhoven. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Sitter, U. de (1989). Moderne sociotechniek. Gedrag & Organisatie, 2 (4-5), 222-252.

Sitter, U. de (1990). Het sociotechnisch perspectief. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 6 (3), 4-19.

Sitter, U. de (1991). Het onzichtbare proces. In B.C.M. Alders, P van Amelsvoort, J.J. Buyse et al, (red.), Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren (pp. 11-21). POST-groep, Produktieorganisatie en Sociotechniek. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Vaas, F. (1996). Vrouwen in technische beroepen. Diss. RU Leiden. Delft: Eburon.

Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995). De WEBA-Methode (4 delen). Alphen a/d Rijn: Samsom.

Vaas, F. & Scheld, B. (2011). Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit. Assen: Van Gorcum.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives) Cambridge: Cambridge University Press.

Xavier, M. & Pot, F. (2012). Doorgeven = aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie. Rotterdam: NCSI.