

**Samenvatting onderzoek:**

## **Duurzaam verbinden in communities & netwerken**

Welke vorm van leiderschap draagt bij aan het succes van communities en netwerken anno 2013?

Annalies E. Zwart, Zwartnovagroep-research (ism RUG/AOG), juli 2013, [a.zwart@zwartnova.nl](mailto:a.zwart@zwartnova.nl) / [www.zwartnova.nl](http://www.zwartnova.nl)



### **Community & netwerkleiderschap**

Community- en netwerkleiderschap is een populair thema en veel mensen lijken hier een mening of idee over te hebben gezien de discussies op internet, twitter enz. Dit is niet vreemd want het werken heeft in organisaties de laatste 20 jaar grote veranderingen doorgemaakt. Het overgrote deel van de bevolking werkt inmiddels in dienstverlenende beroepen en werkt dagelijks met behulp van informatie- en communicatietechnologie, waarbij tegelijkertijd de afhankelijkheid van talenten van medewerkers en het sociaal kapitaal dat deze medewerkers samen vormen is toegenomen stelt Schoemaker (2004). Op basis hiervan kunnen flexibel diensten worden verleend aan vaak grote groepen klanten middels netwerken of communities (Akkermans, 2007). Uit recent onderzoek (Kessels, 2012) blijkt dat de relatie tussen de complexiteit van de huidige kennissamenleving, de kwaliteit van het organisatie- of netwerksysteem en de noodzakelijke bekwaamheidsontwikkeling vooral werkt in kleine organisatorische groepen, zoals communities en netwerkvormen. “ Kleine organisatie-eenheden zoals netwerken en communities zijn de organisatievormen van de toekomst omdat ze appelleren aan behoeften van klanten en medewerkers om het hoofd te bieden aan de complexiteit van vandaag de dag door reductie van leertijd en een snellere en betere dienstverlening aan klanten” stelt Wenger al in 2002.

In de recente community-ontwikkeling gaat het niet alleen over een snellere en betere dienstverlening aan klanten, maar is het belang van de leden zelf de grootste waardebeperator in het “handelen” van de informatiecomplexiteit binnen communities (Mostertman, 2009). Dit wordt o.a. ingegeven door het steeds intensievere gebruik van ICT en vooral Social Media als kennis-, innovatie- en inspiratieplatform. Het samenwerken in netwerken of communities gaat steeds meer over welke waarde het netwerk of de community opbrengt middels co-creatie voor de deelnemers van het netwerk zelf (Nootboom, 2003). Schoemaker (2004) spreekt in zijn werkgemeenschappen over “netwerkidentiteit”. De identiteit is van belang om richting te geven aan kerncompetenties, missie, doelen en strategie, maar ook om individuen een ankerpunt te bieden en invulling te geven aan de “sense of belonging” die individuen hebben. “De mate van flexibiliteit in werk en arbeidsverhoudingen binnen deze communities lijkt optimaal om medewerkers te binden en te boeien, om als flexibele organisatie een eigen identiteit te hebben en om tegemoet te komen aan de maatschappelijke trend van individualisering” stelt Schoemaker (2004).

Vanuit mijn adviespraktijk zie ik meer nieuwe vormen van samenwerking tussen zelfstandige professionals die gebaseerd zijn op co-creatie die passen binnen de behoeften van de individuele medewerker in de 21<sup>e</sup> eeuw en duurzame langlopende relaties (Massaro et al, 2012). Eveneens leveren deze organisatievormen waarde voor de maatschappij omdat zij sneller en innovatiever zouden kunnen opereren dan gevestigde organisatievormen (Mesters, 2013). Hiermee zijn communities geen hype of iets van de laatste tijd, maar noodzakelijke organisatievormen anno 2013 en is het van belang dat er (meer) inzicht komt in de werking van de recente communities en netwerken.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat communities en netwerken moeite hebben met het evenwicht tussen de flexibiliteit van het individu, het binden aan een netwerk en op langere termijn te blijven co-creëren (Schoemaker, 2004; Nootboom, 2003). “Indien netwerken dit evenwicht niet goed kunnen bewaren, vallen zij terug in de meer klassieke vormen van organiseren”, concludeert Schoemaker (2004).

In vervolg op de voornoemde ontwikkelingen kan ook gesproken worden van interorganizational relations (Nootboom, 1999) waarin het uitgangspunt van netwerkstructuren is, dat iedere partij afhankelijk is van de middelen van een ander en dat er door andere partijen winsten te behalen zijn door de middelen te delen. “De netwerken behelzen onbepaalde, opvolgende transacties binnen een algemeen patroon van samenwerking. Van belang hierbij is de aanwezige know-how, vraag naar snelheid en vertrouwen” aldus Nootboom. Hij stelt dat het gevaar van het aangaan van relaties, dus ook het vormen van netwerken of communities, voornamelijk schuilt in de mogelijkheid dat partijen opportunistisch gedrag gaan vertonen. Eveneens noemt Nootboom (2003) het gevaar van de hoeveelheid communicatielijnen binnen een community door de veelheid aan leden; dit geeft ruis en meer ruimte voor een onstabiel netwerk.

De genoemde bevindingen van Schoemaker (2004) en Nootboom (2003) aangaande het bewaren van het noodzakelijke “evenwicht” binnen het netwerk, zijn voor mij herkenbaar vanuit mijn adviespraktijk als zelfstandig adviseur op het gebied van organisatieontwikkeling en Human Resources. In zowel het zelf

deelnemen in netwerken en communities, als het vormgeven van communities binnen professionele organisaties (Weggeman, 2007), herken ik de geschetste problematiek in de werking van netwerken. Een langdurige samenwerking tussen professionals of organisaties is volgens mij een probleem door het ontstaan van conflicten, het versnelde uitstappen of onvoldoende opbrengst voor en volgens de betrokkenen. De vraag is wat hiervan de belangrijkste reden is.

Over de werking van communities en community-projecten is al veel geschreven en onderzoek gedaan. Vooral het gedachtegoed Communities of Practice van Wenger: COP's (2001) is hierin leidend en wordt veel toegepast in leergemeenschappen (scholen, politiek, universiteiten, gezondheidszorg, wetenschap, industrie, innovatiecentra). De onderzoeken betreffen vooral succesfactoren in faseontwikkeling (Wenger, 2001; Millington, 2012; Stallman, 2012, Dahlander, 2012) als het gaat om kennisontwikkeling binnen een community. De bevindingen uit verschillende onderzoeken naar interorganizational relationships in Europa, de VS en Japan zijn onder te verdelen naar drie categorieën (Dubios&Hakanson, 1997) die ingaan op de kenmerken van een netwerkrelatie binnen een marktstructuur of hiërarchische structuur. Drie bevindingen lijken van belang binnen dit onderzoek: het belang van vertrouwen in een lange termijn relatie, het kunnen handelen van verschillende informatiestromen (communicatiegradaties) en het kunnen hanteren van conflicten binnen netwerkorganisaties. De genoemde onderzoeken en bevindingen zeggen veel over de succesvolle werking van communities en netwerken en vragen naar mijn mening een vorm van "aansturing" of "leiderschap". Hierover zeggen de voornoemde onderzoeken weinig.

Ook als het gaat om de eerder genoemde bevindingen van Schoemaker en Nooteboom rijst de vraag wat de rol van leiderschap is of welke vorm van leiderschap dan nodig is.

Recent onderzoek naar het leiderschapsdenken binnen communities wordt getypeerd als "collectief" en "gespreid" en is er niet "een" leider (Kessels, 2012). Een van de succesfactoren binnen een netwerk is het gespreid leiderschap (Kessels, 2012) of volgens Reinelt (2010) het Collective Leadership. Dit betekent dat het leiderschap niet, zoals in het meer traditionele denken over leiderschap, bij een persoon is neergelegd (formeel of informeel), maar afhankelijk van de situatie, door verschillende leden van het netwerk worden ingevuld. Volgens Kirk (2004) gaat leiderschap in community-development om het leiden van de verandering middels dialoog, collectief empowerment en verbindend leiderschap. Leonard (2010) stelt dat community-ontwikkeling met complexe vraagstukken een non-lineair proces is dat volledig afhankelijk is van de leden van de community en dat de rol van leiderschap hierbinnen van essentieel belang is. Nooteboom (2008) stelt in zijn onderzoek naar innovatieve netwerken dat naast intrinsieke motivatie, autonomie en veiligheid het ook vooral moet gaan over inspirerend leiderschap. Leiderschap en leiderschapsrollen zijn dus van belang in de verdere ontwikkeling van communities en netwerken, maar op welke wijze heeft leiderschap effect en welke vorm van leiderschap werkt binnen de huidige community-ontwikkeling?

## **Het onderzoek**

Het onderzoek “Duurzaam Verbinden” richt zich dus op de invloed van leiderschap bij netwerken en communities die succesvol zijn (en zowel online als offline werken), daarmee blijvend co-creëren en duurzaam (Jonker, 2012) zijn volgens de leden zelf. Het is belangrijk netwerken en samenwerkingsverbanden duurzamer (blijvend co-creëren) te maken omdat dit de organisatievormen van de toekomst zijn en daarmee het functioneren van een netwerk of community op de langere termijn te verbeteren. Rondom de succesfactoren (Dahlander, 2008) en voorwaarden waaronder communities werken is veel onderzoek gedaan, maar niet als het gaat om de invloed van leiderschap. Het onderzoek gaat niet in op de werking van communities zelf, maar richt zich op de vraag welke vorm van leiderschap bijdraagt aan het succes en duurzamer maken van communities die zowel online als offline werken om hoofd te bieden aan de informatiecomplexiteit.

Middels een exploratief onderzoek in drie fasen met literatuuronderzoek, focusgroepen, een casestudy en expertinterviews is de hoofdvraag “Welke vorm van leiderschap draagt bij aan duurzame communities” beantwoord.

### **De belangrijkste conclusies op een rij:**

#### *Hoe kenmerkt een duurzame community zich anno 2013?*

Een duurzame community is een netwerk van individuen, waarin deze individuen met passie bijdragen aan de koers en richting, op langdurige basis co-creëren, participeren op eigen kracht en talent, intersectoraal en middels de sociale netwerkbenadering, gericht op omgevingsstrategie, met vertrouwen in de samenwerking onderling, een kwalitatief goede netwerkondersteuning, het gevoel betrokken te zijn en zinvol bij te dragen aan de ontwikkeling van de community op basis van gemeenschappelijke (expliciete) waarden, normen en gedragscodes. Een duurzame community heeft een groeiend aantal actieve leden waar kennis, inzichten en gedragingen worden gedeeld met een creatieve dynamiek en beweging waar de basis van organiseren de dialoog is. De communityleden worden zich bewust van zaken, delen passie en ervaren de community als zinvol met impact en gebruiken zoveel mogelijk communicatiegradaties.

#### *Hoe kenmerkt en manifesteert leiderschap zich binnen een duurzame community en wat betekent dit voor de communityleider(s)?*

Het leiderschap binnen duurzame communities lijkt zich te laten kenmerken volgens door de volgende vaardigheden en gedragingen: leven met verandering, creatief denken, managen van veranderingen, teambuilding, participerende besluitvorming, managen van conflicten, visie ontwikkelen en communiceren, delen en doelstellingen communiceren, ontwerpen en organiseren, informatie beheren door kritisch denken, omgaan met overvloed aan informatie en het beheersen van de kernprocessen. Deze vaardigheden en gedragingen komen overeen met het gedachtegoed van Robert Quinn (2008) in de rollen van Innovator, Bestuurder, Stimulator en Controleur.

Binnen de casestudy blijkt dat leiderschap binnen communities zich manifesteert volgens de theoretische kenmerken, maar zelfs meer dan dat. De resultaten geven een evenwichtig breed beeld van alle

leiderschapsrollen van Robert Quinn, zowel bij het groupmanagement als bij de community-leden. Deze bevindingen passen binnen het gedachtegoed van Quinn, omdat hij stelt dat een doelmatig profiel van leiderschapsrollen in basis alle rollen dient te bevatten. De leiderschapsrollen manifesteren zich dus allemaal met een gelijkwaardige score die ook boven het gemiddelde ligt volgens de normen van Quinn. Hiermee lijkt het leiderschap binnen communities toch “klassieker” dan gedacht. Dit betekent dat leiders van communities in ieder geval de vaardigheden en gedragingen moeten hebben uit de vier leiderschapsrollen van Quinn en bij voorkeur dus alle vaardigheden en gedragingen die Quinn noemt in zijn theorie. Quinn spreekt over leiders in “een” persoon die al deze vaardigheden dient te bezitten voor een “meesterprofiel”. Uit de resultaten wordt niet duidelijk of dit hiermee ook van toepassing is op een duurzame community of dat meerdere personen de verschillende leiderschapsvaardigheden ook complementair kunnen uitoefenen. In een expertinterview met Michiel Schoemaker (2013) stelt hij: “Een community kan “zwermen” (Kessels, 2012), maar moet ook “klonteren”. Binnen deze “geklonterde cellen” dient het leiderschap plaats te vinden, maar heeft geen zin zonder het volgerschap van de leden middels persoonlijk leiderschap of zelfleiderschap”. Dus Schoemaker ziet alle rollen van Quinn zeker terugkomen in communities en dienen vooral in de “geklonterde cellen” plaats te vinden, maar niet zonder het leiderschap van de community-leden zelf. Het idee van Quinn dat de leiderschapsrollen in “een” persoon te verenigen zijn onderschrijft Schoemaker niet.

#### **Samenvattend: Welke vorm van leiderschap draagt dus bij aan een duurzame community?**

De nadruk van leiderschap binnen communities dient te liggen op samenwerking, de verbinding in het doel en opbrengst, de wijze van samenwerken (ook normeren: expliciteren van collectief gedrag) en co-creëren in een sfeer van vertrouwen en veiligheid, zonder machtspositie of hiërarchie. Daarbij kan gesteld worden dat in ieder geval de leiderschapsvaardigheden: leven met verandering, creatief denken, managen van veranderingen, teambuilding, participerende besluitvorming, managen van conflicten, visie ontwikkelen en communiceren, delen en doelstellingen communiceren, ontwerpen en organiseren, informatie beheren door kritisch denken, omgaan met overvloed aan informatie en het beheersen van de kernprocessen aanwezig moeten zijn bij de community-leiders(s) om bij te dragen aan een duurzame community. Maar ook de overige vaardigheden en gedragingen voor leiderschap zijn van belang zoals Quinn (2008) noemt in zijn leiderschapsrollen mentor, coördinator, producent en bemiddelaar. Het leiderschap hoeft niet bij “een” persoon te liggen, maar kan ook in de uitvoering bij het groupmanagement vormgegeven worden die zeer intensief is betrokken bij de community zelf en alleen in combinatie met persoonlijk zelfleiderschap (Schoemaker, 2013) van de communityleden.

Het leiderschap van community-leider(s) kenmerkt zich hiermee meer als een combinatie van stromingen in het denken over leiderschap. Het is niet of gespreid leiderschap (Kessels, 2012) of meer “klassiek” leiderschap volgens Quinn (2008) of alleen het leiderschap van community-leden zelf (Schoemaker, 2013). Juist de combinatie van meer klassiek leiderschap met inspireren, innoveren, produceren en controleren/normeren (al dan niet verdeeld over een klein leidinggevend team) en bewust “zelfleiderschap” van communityleden zelf (zodat er geen macht of hiërarchie aan de orde hoeft te zijn) draagt bij aan een duurzame community of

netwerk (op de langere termijn co-creëren). Het “zelfleiderschap” kan daarbinnen geïdentificeerd worden in de termen zoals Kellerman (2012) en Schoemaker (2013) noemt: “leiderschap bestaat bij volgerschap” en in die volgorde.

Leiderschap in duurzame communities vraagt dus visie, zingeving, normering en zelfleiderschap van de communityleden.

### **Afsluitend**

Het eerdergenoemde “evenwicht” en de kern van dit onderzoek gaan wat mij betreft in wezen over leiderschap pur sang. Leiderschap in termen van inspiratie, visie, richting, productie en correctie/normering. Dit vanzelfsprekend in samenhang met de kennis, vaardigheden en talenten van mensen die kunnen en willen bijdragen aan het welslagen van een doel of resultaat. Alle ideeën of suggesties dat leiderschap in communities of netwerken vandaag de dag niet voor zou komen omdat we dit allemaal zelf doen, worden in dit onderzoek sterk genuanceerd. Interessant is dat er wel meer nadruk komt te liggen op leiderschap-volgerschap en de waarde van het volgerschap in communities en netwerken wellicht groter is dan in meer klassieke organisaties door het organisatiekenmerk van netwerken en communities: de opbrengst/resultaat van een netwerk of communities wordt vooral door de leden zelf bepaald (de rol van producent en consument vallen samen, uitspraak Wagner, 2013). Om dit laatste op de langere termijn vol te houden en daarmee te blijven co-creëren, is leiderschap dat gericht is op volgerschap wellicht de meest kritische factor in het “community-leiderschap”.

**Reageren of meer informatie?** [a.zwart@zwartnova.nl](mailto:a.zwart@zwartnova.nl) of [www.zwartnova.nl](http://www.zwartnova.nl)

### **Literatuurbasis**

- Akkermans, H.A. (2007). Schipbreuk bij innovatie in toeleveringsnetwerken, *M&O, issue 3*, 55-74
  - Albert, S. en Whetten, D.A. (1985), Organizational Identity, *Research in organizational behavior*, issue 7, 263-295
  - Alting, E.M, (2003) *Community benadering*, NIGZ, Centrum voor Review & Implementatie
  - Aslander, M. Witteveen, M. (2010), *Easycratie, de toekomst van werken en organiseren*, Academic Service
  - Assema, P. van, (1993) *Gezondheidsvoorlichting in communities een plamatische aanpak*, Van Gorcum
  - Baarda, B. (2012), *Basisboek methoden en technieken, kwantitatief praktijkonderzoek op wetenschappelijke basis*, Noordhoff Uitgevers
  - Bell, M., Lemmens, C. (2012), *Social Networks, innovation and knowledge economy*, Routledge
  - Boonstra, J.J., (2007) *Ondernemen in Allianties en netwerken*, Kluwer
  - Chamberlain, P., Saldana, L. (2012). Supporting Implementation: The Role of Community Development Teams to Build Infrastructure. *Community Research and Action*, vol. 50, 334-346
  - Cialdini, R., (2007), Six principles of influence, *Psychological Science*, issue 18, 429-434
  - Contractor, N.S., DeChurch, L.A., Carson, J., Carter, D.R, Keegan, B. (2012). The Topology of collective Leadership, *ScienceDirect JournalThe Leadership Quarterly*, vol. 23 issue 6, 994-1011
- Samenvatting onderzoek Duurzaam verbinden in communities, Zwartnovagroep-research, juli 2013*

- Dahlander, L., Frederiksen, L., Rullani, F. (2008). Online communities and open innovation: Governance and Symbolic Value Creation. *Industry and Innovation, Imperial College London vol. 15, issue 2*, 115-123
- Damveld, J. (2012), *Het nut van netwerkorganisaties*, scriptie, Universiteit Twente
- DeRue, D. Ashford, s. (2010), Who will lead and who will follow? *Academy of management Review, issue 35*, 627-647
- Dijksterhuis, A. (2012), *Het Slimme onbewuste, denken met gevoel*, Uitgeverij Bert Bakker
- Dubios, A. , Hakanson, H. (1997), Why relationships do not fit into purchasing portfolio models, *European Journal of purchasing & supply management, Vol 8, issue 1*, 35-42
- Gannon-Leary, P. (2007), *Communities of practice and virtual learning communities*, Fontana Press London
- Hafner,-burton, E.M., Kahler, M., Montgomery, A.H. (2009). Network analysis for international relations. *International organization, Cambridge university Press. Vol. 63, issue 3*, 559-592
- Henttonen, K. (2010). Exploring social networks on the teamlevel-a review of the empirical literature. *Journal of engineering and Technology management, vol .27, issue 1*, 74-109
- Huxam, C., Vangen, S. *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*, New York: Routledge, 2005
- Ibarra, H., Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks, *Harvard Business Review*, 44-56
- Jonker, J., Tap, M., Van Straaten, T., (2012) *Nieuwe businessmodellen, een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*, working paper Radboud Universiteit Nijmegen
- Jurriens, J. (2011), Innovatie door netwerken met “altruïsme, vertrouwen, redelijkheid en vrijgevigheid” als basis, *Han Business publications, issue 7*, 9-38
- Kaats, dr.E.A.P., Opheij, dr. W. (2011). Over ‘vermogen tot verbinden’ gesproken. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie 1*, 51-67
- Katzenbach, J.R., (2012). Look beyond the team: It’s about the network, *Harvard business Review*, 71-82
- Kellerman, B. (2012), *The end of leadership*, Harvard Business School press
- Kessels, W.M. (2012), *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*, Open Universiteit, oratie
- Kilduff, M. Tsai, W. (2003) *Social networks and organizations*, Thousand Oaks
- Kirk, P., Schutte, A.M. (2004). Community Leadership development. *Oxford Journals, community development journal vol. 39 issue 3*, 234-251
- Kornaat, N. (2013), thesis: Van online engagement naar offline acties, Avans Hogeschool
- Latane, B. (1981), Identifiability as a determinant tot social loafing: two cheering experiments, *Journal of Personality and Social Psychology, issue 40*, 303-311
- Latour, B. (2009). Spheres and networks: two ways to reinterpret globalization. *Harvard Design Magazine*, issue 30, 138-144
- Leonard, R.J. (2010). Complex systems leadership in emergent community projects. *Oxford university Press and Community Development journal vol. 46 issue 4*, 493-510
- Lin., H. Fan., W., Wallace, L. (2007). An Empirical Study of Web-based Knowledge Community Succes. *IEEE Conference on System Sciences*

- Lin, H.F. (2008). Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors. *Information & Management, ScienceDirect Journal*, vol. 45 issue 8, 522-527
- Luypers, E. (2001) *Voorstel voor programmeren*, NIGZ Centrum voor Review & implementation
- Macgilivray, A. (2010). Leadership in a Network of Communities. *Learning Organization U.S. Dept. of Education*, vol. 17, issue 1, 24-40
- Mainer, R.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* vol.76 issue 4, 178-179
- Massaro, E., Bagnoli, F., Guazzini, A., Lio, P. (2012). Information dynamics algorithm for detecting communities in networks. *ScienceDirect Journal, communications in nonlinear Science and numerical Simulation*, vol 17 issue 11, 4294-4303
- Mesters, H. (2013), *De toekomst is aan de ZZP-er*, profnews.nl
- Mintzberg, H., (1998) Covert Leadership: notes on managing professionals, *Harvard Business Review*, 140-147
- Mittelmark, M. (2001) *Coalitions and partnerships in communities*, Josseybass
- Mostertman, R., Castenmiller, K., (2010) Community based werken & leren in de praktijk, *wwwFrankwachting*
- Mullen, C.E., Kochan, K. (2010). Creating a collaborative leadership network: an organic view of change, *journal of leading educational*
- McDermott, R. (2000). Knowing in community, ten critical success factors in building communities of practice. *IHRM Journal*, vol. 4 issue 1, 19-26
- Noordzij, K., (2012). *Op weg naar nieuw leiderschap, van superieure strategie naar integere cultuur*. Van Gorcum
- Nooteboom, B., (2008), Cognitive distance in and between COP's and firms, where do exploitation take place and how are they connected, *Paper for Dime, Durham*
- Nooteboom, B., (2003), *Learning and governance in inter-firm relations*, Academic Service
- Novelli, P., (2012), *PN Influence modeling*, Press releases
- Osterwalder, F. (2010), *The art of software innovation*, Springer
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). The big idea: creating Shared Value, *Harvard Business Review*
- Powell, W.W., (1990), Neither market nor hierarchy: network form of organization, *Research in organizational behavior*, issue 12, 295-336
- Quinn, R.E., Faermann, S.R., Thompson, M.P., Mc Grath, M.R. (2003), *Managementvaardigheden*, 4e druk, 2008, Academic Service
- Quinn, R.E., Faermann, S.R., Thompson, M.P. (2008), *Handboek voor managementvaardigheden*, 4e druk, 2008, Academic Service
- Reinelt, C. (2010). How is network leadership different from organizational leadership and why is understanding this difference important?, *Harvard Business Review*, 54-59
- Saint-Onge, H. Wallace, D. *Leveraging communities of practice for strategic advantage*, Amsterdam etc.: Butterworth Heinemann, 2003



- Schoemaker, M.J.R., (2004). De organisatie als werkgemeenschap, vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit, *M&O, issue 58 1, 5-20*
- Schoemaker, M.J.R. (2004). *Organisatie identiteit*. HR in de praktijk, issue 37
- Sosna, T., Marsenich, L. (2006). *Community Development Team model: supporting the model adherent implementation of programs and practices*. Sacramento, California Institute for Mental Health Publication.
- Spillane, B., Diamond, B. (2007), *Distributed leadership in practice*, Columbia University
- Stallman, R. (2011) *Meritocracy vs democracy, online communities*, [www.frankwatching](http://www.frankwatching.com)
- Stoll, L., Seashore Louis, K. (2007). Learning communities: divergence, depth, dilemma's, *Journal of leading educational*
- Tanev, S., Knudsen, M. Gerstlberger, W. (2012). Value-Co-creation as Part of an Integrative Vision of Innovation Management, *Technology Innovation Management Review*
- Trompenaars, F., Voerman, E. (2010), *Grenzeloos Leiderschap*. Amsterdam Business Contact
- Van Witteloostuijn, A., Boone, C. (1997). Industriële organisatie en chaostheorie, de analyse van turbulente markten. *Tijdschrift voor Economie en Management, vol, 42 issue 2, 169-191*
- Weggeman, M., (2007), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Schiedam Scriptum
- Wenger, E. (1998). *Communities-of-practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wenger, E. McDermott, R & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities-of-practice*. HBS press
- Winkelen van, C. (2010). Deriving value from inter-organizational learning collaborations. *The Learning organization, Emerald management Journals, vol. 17 issue 1, 8-23*