

> TNO rapport

Van weten en willen, naar dóen: Interventies voor een lerende en innovatieve organisatie

*Onderdeel van het kennisinvesteringsprogramma
“Labour Market Innovation”*

TNO innovation
for life

30 juni 2023 >

Van weten en willen, naar dóen: Interventies voor een lerende en innovatieve organisatie

*Onderdeel van het kennisinvesteringsprogramma
“Labour Market Innovation”*

Rapport

Datum	30 juni 2023
Auteur(s)	Linda Koopmans Daniëlle Bruel Roos van den Bergh Wouter van der Torre
Projectnummer	060.51670/01.02
Rapportnummer	TNO 2023 R10401
Contact TNO	Linda Koopmans
Telefoon	06 15 24 26 51
E-mail	Linda.koopmans@tno.nl

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BE LEIDEN
Postbus 2215
2301 CE LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
info@tno.nl

© 2023 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Doel van dit rapport en onderzoeksvraag.....	2
1.3	Het model voor Lerende en Innovatieve Organisaties.....	2
1.4	Inspelen op verschillende fasen waarin medewerkers zich bevinden.....	3
2	Methode.....	5
2.1	Grijze literatuur.....	5
2.2	Werksessies met experts.....	5
2.3	Wetenschappelijk literatuur onderzoek.....	6
3	Acties op taakniveau.....	7
3.1	Versterk variatie, uitdaging en autonomie in het werk.....	7
3.1.1	Intrapreneurship.....	7
3.1.2	Job crafting en taakherontwerp.....	7
3.2	Ga kortcyclisch werk tegen.....	9
3.3	Vind balans in de werkdruk.....	9
3.4	Bouw tijd voor reflectie in.....	12
4	Acties op collega's en leidinggevende niveau.....	13
4.1	Creëer een cultuur van vertrouwen en veiligheid.....	13
4.2	Steun van collega's.....	13
4.3	Steun van de leidinggevende.....	15
4.3.1	Vaardigheden van de leidinggevende.....	15
4.3.2	Richting, ruimte en ruggensteun door de leidinggevende.....	16
4.3.3	Het goede gesprek aangaan.....	17
4.3.4	Steun van de leidinggevende bij "training transfer".....	17
4.3.5	Richting, ruimte en ruggensteun voor de leidinggevende zelf.....	18
4.4	Participatief leiderschap: laat medewerkers meedenken.....	18
4.5	Laat goede voorbeelden zien (rolmodellen).....	19
4.6	Creëer ruimte voor (informele) interactie.....	19
4.7	Creëer ruimte voor feedback.....	19
4.8	Werk in multidisciplinaire teams.....	20
5	Acties op organisatieniveau.....	21
5.1	Heb aandacht voor de lange termijn.....	21
5.2	Wees transparant.....	22
5.3	Bied formeel én informeel leren aan.....	22
5.4	Benut ondersteunende technologieën.....	23
6	Acties op omgevingsniveau.....	24
6.1	Leren van en met klanten.....	24
6.2	Leer en innoveer samen met andere bedrijven.....	24
6.3	Versterk de samenwerking met het onderwijs.....	25
6.4	Haal meer uit mobiliteit.....	25
7	Discussie en conclusie.....	26
7.1	Hoe begin je als organisatie?.....	26
7.2	Welke interventies passen bij de organisatie?.....	27
7.3	Beperkingen van het huidige onderzoek.....	28

7.4	Toekomstig onderzoek.....	29
8	Literatuur.....	30
Bijlage 1	37



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De volgende quote van Peter Senge (The Fifth Discipline, 2010) geeft perfect weer dat organisaties die willen floreren, betrokken medewerkers nodig hebben die zich een leven lang blijven ontwikkelen:

“The organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people’s commitment and capacity to learn at all levels in the organization.”

Een ‘leven lang ontwikkelen’ staat hoog op de agenda van nationale partijen zoals de Nederlandse overheid (o.a. Koolmees, 2020; Van Gennip, 2022) en de Sociaal-Economische Raad (o.a. SER, 2019a; 2020a). Ook internationale partijen zoals de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021) en het World Economic Forum (WEF, 2020) geven aan dat een ‘leven lang ontwikkelen’ essentieel is om uitdagingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving het hoofd te bieden. De grote aandacht voor het thema wordt gevoed door technologische ontwikkelingen, zoals digitalisering, big data, artificial intelligence en andere innovaties. Hierdoor veranderen taken die mensen in hun werk doen, verdwijnt een deel van de taken en ontstaan er nieuwe taken. Ook maatschappelijke uitdagingen maken een leven lang ontwikkelen noodzakelijk. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie en de uitdaging om op een duurzame manier met grondstoffen en afval om te gaan. Hierdoor ontstaat nieuw werk of mismatches tussen het werk dat gedaan moet worden en mensen die de juiste kennis en vaardigheden hebben om dat werk uit te voeren. Hiervoor is het van belang dat organisaties leren, omscholen, of een andere inrichting van de werkzaamheden mogelijk maken. Ook het samen nadenken over innovaties is van belang om als organisatie toekomstbestendig te blijven.

Tegelijkertijd zorgen demografische ontwikkelingen ervoor dat er in sectoren met een vergrijsd personeelbestand veel mensen uitstromen (RIVM & TNO, 2023). Mede door deze vergrijzing, maar ook door de economische hoogconjunctuur, is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. In sectoren zoals de ICT, de zorg, de bouw, het onderwijs en de energietransitie zijn tekorten aan mensen om het werk te doen. Er moet met minder mensen hetzelfde of zelfs meer werk worden verzet. Dit vraagt om een werkomgeving waarin medewerkers hun kwaliteiten en hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen, waarin ruimte is voor creativiteit, eigen initiatief en experimenteerzin (SER, 2023). Sociale innovatie (‘workplace innovation’) is een belangrijke manier voor organisaties om hedendaagse uitdagingen het hoofd te bieden (Dhondt, McMurray & Oeij, 2023).

Er vinden al veel initiatieven plaats die een leven lang ontwikkelen in Nederland proberen te stimuleren. Zo heeft de Rijksoverheid het STAP-budget voor individuen en de SLIM-regeling voor bedrijven in het leven geroepen, om leren en ontwikkelen te stimuleren. De SER heeft de Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen opgezet, om de leercultuur te versterken door onder meer goede voorbeelden te verzamelen, knelpunten te agenderen en te adviseren over mogelijkheden in de wet- en regelgeving, en relevante partijen met elkaar in contact te brengen. Ook partijen zoals O&O fondsen, SBB en het UWV houden zich bezig met het thema leven lang ontwikkelen. Zo werken de O&O fondsen al enkele jaren samen met als doel werkgevers en werknemers te stimuleren en werknemers te faciliteren om meer eigen regie op leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid te nemen (Vos et al., 2020).

In de praktijk blijkt dat er nog veel te winnen is om mensen en organisaties in beweging te brengen en een leercultuur te creëren (SER & TNO, 2022; SER, 2020b; Panteia, 2019; SCP, 2019). Ook als organisaties en medewerkers zich bewust zijn van het belang van leven lang ontwikkelen (weten) en gemotiveerd zijn (willen), blijkt het lastig om de stap naar het dóen te maken. Vooral het structureel en toekomstgericht vormgeven van leren, ontwikkelen en innoveren blijkt lastig voor organisaties (Kuijpers & Draaisma, 2020). Wat er in het ‘hier-en-nu’ nodig is, krijgt vaak meer aandacht dan wat er in de toekomst nodig is voor de organisatie en de arbeidsmarkt als geheel. Ook is het voor organisaties lastig om in te schatten wat toekomstige ontwikkelingen concreet betekenen voor de benodigde kennis en vaardigheden van mensen, hoe zij het “goede gesprek” met medewerkers over ontwikkeling aan kunnen gaan, en hoe zij persoonlijke kwaliteiten en drijfveren van mensen kunnen verbinden met wat nodig is in de organisatie, nu en in de toekomst.

De visie van TNO is dat werknemers en werkgevers een gedeeld belang en daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor een leven lang ontwikkelen en innoveren. Werkenden hebben de verantwoordelijkheid om regie te nemen over de eigen ontwikkeling en loopbaan. En werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om de werkende hierbij te faciliteren en stimuleren. Een leven lang ontwikkelen en innoveren stimuleren is goed voor zowel de werknemer, de werkgever en de maatschappij als geheel. Werken, leren en innoveren zijn daarbij in onze ogen onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wie werkt, leert. En door te leren, kun je producten, diensten of werkprocessen verbeteren en vernieuwen (Ten Have, 2015). De mogelijkheid om te leren en te innoveren draagt bij aan wendbare vakmensen, die met plezier naar het werk gaan, voldoening en zingeving ervaren. Het draagt bij aan hun gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid, belangrijke menselijke basisbehoeftes vanuit de zelfdeterminatie theorie (Deci & Ryan, 1985). Daarnaast draagt leren en innoveren bij aan productieve en toekomstbestendige organisaties, die medewerkers betrokken weten te houden en weten te overleven, of zelfs floreren, in een steeds veranderende omgeving (Van der Torre et al., 2019).

1.2 Doel van dit rapport en onderzoeksvraag

Vanuit het TNO kennisinvesteringprogramma ‘Labour Market Innovation’ willen we organisaties helpen om leren, ontwikkelen en innoveren te faciliteren en stimuleren.

Onze **onderzoeksvraag** in dit rapport is: Welke interventies kunnen ingezet worden om een lerende en innovatieve organisatie te creëren? En welke interventies zijn bewezen effectief?

Als kapstok gebruiken we het Lerende en Innovatieve Organisatie model van TNO (Van der Torre et al., 2019) en een uitbreiding hiervan in het “maturity model” (Koopmans et al., 2021). Deze modellen helpen om overzicht en structuur te geven aan interventies die mogelijk zijn om leren, ontwikkelen en innoveren te ondersteunen en stimuleren. Hieronder beschrijven we de inhoud van beide modellen.

1.3 Het model voor Lerende en Innovatieve Organisaties

Om organisaties te helpen bij het structureel en toekomstbestendig vormgeven van leren, ontwikkelen en innoveren, gebruiken we als theoretische basis het model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie, die eerder door TNO is ontwikkeld (Van der Torre et al., 2019). Dit model (zie Figuur 1) geeft een overzicht van de belangrijkste factoren om leren en innoveren

in een organisatie te faciliteren en stimuleren. Het model gaat er vanuit dat alle factoren met elkaar samenhangen, maar is opgedeeld in “niveaus” om overzicht te creëren.

De “niveaus” omvatten:

- › Medewerkersniveau
- › Taakniveau
- › Collega's en leidinggevende(n) niveau
- › Organisatieniveau (HR en MT)
- › Omgevingsniveau

Op elk “niveau” kun je inspelen op de factoren die relevant zijn om leren en innoveren te faciliteren en stimuleren. Het model is gebaseerd op expertkennis en literatuur over informeel leren, lerende organisaties, sociale innovatie (sociotechniek) en intrapreneurship (ondernemend werknemersgedrag). Voor een uitgebreide beschrijving over de ontwikkeling en inhoud van het model, verwijzen we lezers naar Van der Torre et al. (2019).

TNO MODEL VOOR EEN LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIE



Figuur 1. Het model voor Lerende en Innovatieve Organisaties (Van der Torre et al., 2019)

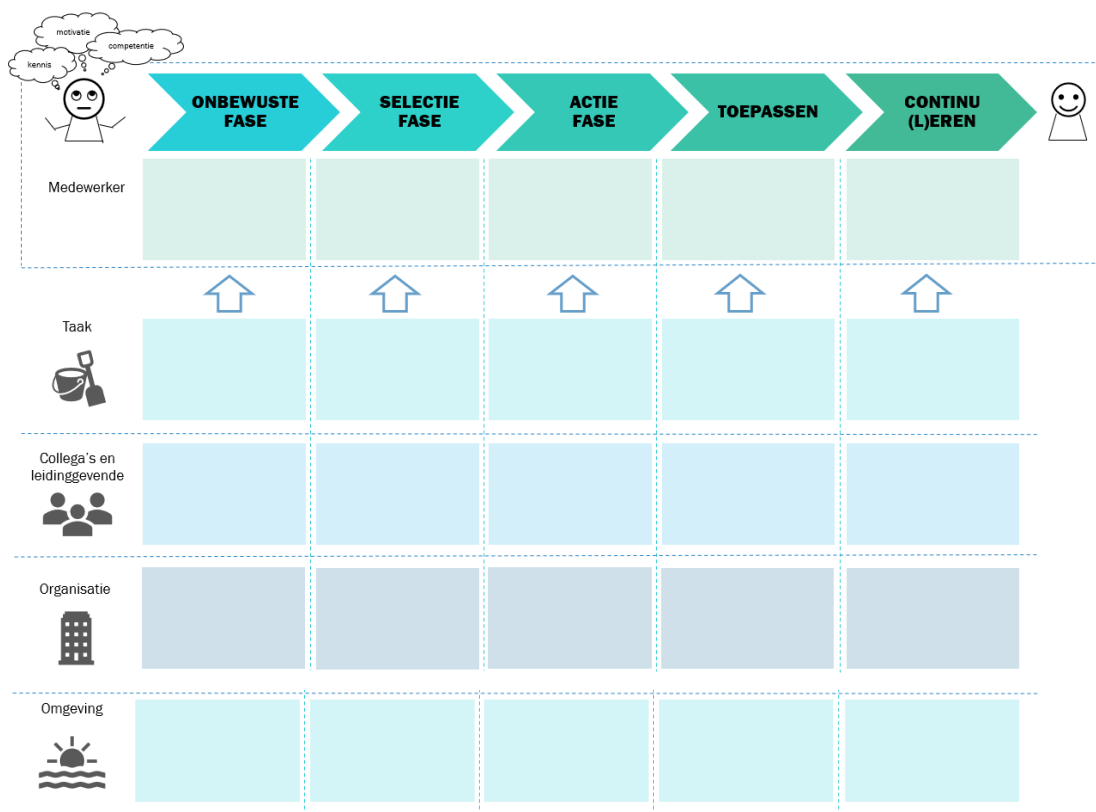
1.4 Inspelen op verschillende fasen waarin medewerkers zich bevinden

Als we eigen regie van medewerkers op leren, ontwikkelen en innoveren daarnaast zien als een proces van gedragsverandering, kunnen we het model van de Lerende en Innovatieve Organisatie uitbreiden met de Theorie van Gedragsverandering van Prochaska & DiClemente (1983). In Figuur 2 voegen we de ‘fase’ van ontwikkeling waarin het individu zich bevindt toe. We noemen dit het “maturity model” voor leren, ontwikkelen en innoveren. De fasen variëren van de onbewuste fase (iemand is zich nog onbewust van het belang van leren en innoveren) tot de continu(l)erende fase (iemand neemt continue eigen regie op leren en innoveren). Om als organisatie structureel en blijvend vorm te geven aan leren en innoveren, is het belangrijk om bij het inzetten van interventies rekening te houden met de fase waarin medewerkers zich bevinden. Voor een medewerker die zich nog niet bewust is van het belang van leren en ontwikkelen is immers een andere aanpak nodig dan voor iemand die hier al mee aan de slag is. We verwachten dat op elk niveau en in elke fase interventies gewenst zijn, om lerend en innovatief gedrag te stimuleren en blijvend te ondersteunen. Het maturity model helpt om

organisaties inzicht en handvatten te geven voor gerichte, passende interventies om leren, ontwikkelen en innoveren structureel vorm te geven.

Toelichting op de vijf fasen:

- › In de onbewuste fase is iemand zich nog niet bewust van het belang van leren en innoveren, en voelt niet de noodzaak hiermee aan de slag te gaan.
- › In de selectiefase is de medewerker zich bewust van het belang om te blijven leren en innoveren, en overweegt hij of zij verschillende opties (bijvoorbeeld keuze voor een bepaalde cursus of leerzame activiteit).
- › In de actiefase gaat de medewerker aan de slag met leren en innoveren (bijvoorbeeld meelopen met een collega om iets nieuws te leren, of een nieuwe manier van werken uitproberen).
- › In de toepassingsfase past de medewerker het geleerde toe in de praktijk (dus in het dagelijkse werk), maar dit gaat met vallen en opstaan en het nieuwe gedrag is nog niet volledig geïntegreerd in de persoon.
- › In de continu(erende) fase voert de medewerker blijvend de regie over de eigen ontwikkeling. Het lerende en innovatieve gedrag is helemaal onderdeel van iemand geworden.



Figuur 2. Het maturity model voor leren, ontwikkelen en innoveren (Koopmans et al., 2021)

2.3 Wetenschappelijk literatuur onderzoek

Het onderzoek in de wetenschappelijke literatuur is uitgevoerd tussen juni en november 2022 met behulp van de zoekdatabase Scopus. Omdat elke factor in het model een aparte literatuursearch vergt, is vanwege de haalbaarheid gekozen om het literatuur onderzoek te beperken tot de vier factoren die op basis van data uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA; Van Dam et al., 2021) de meest sterke relatie met leren en innoveren vertonen (Koopmans et al., ingediend). Er zijn dus vier literatuurzoektochten gedaan voor de factoren: taakvariatie en balans taakeisen-regelmogelijkheden op taakniveau, en sociale steun collega's en sociale steun leidinggevende op collega's en leidinggevende niveau. Zie Bijlage A voor de gebruikte zoekstrategieën. De geïdentificeerde abstracts zijn steeds los van elkaar beoordeeld door twee onderzoekers (LK, DB of WT). Dit is gedaan aan de hand van onderstaande inclusie- en exclusiecriteria:

Inclusiecriteria:

- Het gaat over een actie of interventie op het werk, om leren, ontwikkelen en/of innoveren te versterken
- Het artikel is in het Nederlands of Engels geschreven
- Het artikel is geschreven tussen 2000 en nu

Exclusiecriteria:

- Het gaat niet over een actie of interventie op het werk
- Het is geen onderzoek bij werkenden, maar bij studenten, dieren, etc.
- Het is fysiologisch onderzoek naar bv ogen, spraak, etc.

Na de individuele beoordeling vond er een zogenaamde consensusbijeenkomst plaats tussen de twee onderzoekers. Het doel was om tot consensus te komen over welke abstracts geïncludeerd kunnen worden. Bij een meningsverschil werd de abstract besproken en tot een gezamenlijk oordeel gekomen. Vervolgens werden de full-text versies van de geïncludeerd abstracts gelezen en werd de inhoud nogmaals langs de hierboven genoemde inclusie- en exclusiecriteria gelegd. Daarna werd het full-text artikel geïncludeerd in (of geëxcludeerd van) het onderzoek. Zie Tabel 1 voor het stroomschema van het aantal geïdentificeerde en geïncludeerde artikelen.

Tabel 1:

	Totaal aantal abstracts geïdentificeerd	Geïncludeerd op basis van titel en abstract	Geïncludeerd op basis van full-text
Taakvariatie	79	9	9
Balans taakeisen-regelmogelijkheden	93	18	10
Steun collega's	105	7	3
Steun leidinggevende	63	9	6
Totaal	340	43	28

3 Acties op taakniveau

De taken die medewerkers in hun dagelijks werk doen zijn van grote invloed op de mogelijkheden om (informeel) te leren en te innoveren. In het model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie zijn de volgende factoren op taakniveau belangrijk: **taakvariatie, uitdaging in de werktaken, minimale arbeidsdeling, autonomie in het werk, balans tussen de taakeisen en regelmogelijkheden, en balans in doen en reflecteren** (Van der Torre et al., 2019). De vraag is: h oe versterk je deze factoren?

In hoofdstuk 3 t/m 6 presenteren we de resultaten van het wetenschappelijk literatuuronderzoek, het grijze literatuuronderzoek en de werksessies. Voor de overzichtelijkheid gebruiken we de niveaus in het model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie (zie Figuur 1) als kapstok.

Voor het doornemen van de resultaten, is het goed om het volgende in gedachten te houden:

- › De good practices en bewezen effectieve interventies zijn bedoeld om organisaties handvatten te geven om aan de slag te gaan met hun reis op weg naar een meer lerende en innovatieve organisatiecontext.
- › De good practices en bewezen effectieve interventies worden per niveau van het Lerende en Innovatieve Organisatiemodel gepresenteerd. Dit helpt om structuur aan te geven.
- › Om een lerende en innovatieve organisatiecontext te creëren is het belangrijk om integraal naar de organisatie te kijken. Alle niveaus hangen met elkaar samen en ondernomen acties moeten een samenhangend geheel vormen om maximaal effectief te zijn.
- › We hebben voor vier factoren een wetenschappelijk literatuuronderzoek kunnen doen. Niet voor alle thema's hebben we dus in de wetenschappelijke literatuur kunnen kijken naar bewezen effectiviteit.

3.1 Versterk variatie, uitdaging en autonomie in het werk

3.1.1 *Intrapreneurship*

Een good practice uit de praktijk om uitdaging, variatie en autonomie in het werk te vergroten is medewerkers innovatieve ideeën in laten brengen en hier uitvoering aan laten geven, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een nieuw product of het verbeteren van een werkproces. Dit noemen we ook wel 'intrapreneurship'. Een intrapreneur is een werknemer die ideeën heeft over hoe men kansen kan benutten. Wanneer organisaties beter gebruik maken van deze ondernemende werknemers wordt de kennis en het leer- en innovatievermogen van de organisatie versterkt (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015; Dijkhuizen, Gorgievski, Preenen & Van den Tooren, 2021). Voor medewerkers en organisaties die intrapreneurship in hun bedrijf willen stimuleren, heeft TNO een [toolbox](#) ontwikkeld met methoden om innovatieve ideeën van medewerkers te benutten (Van den Bergh et al., 2022).

3.1.2 *Job crafting en taakherontwerp*

Een methode om variatie, uitdaging en autonomie in het werk te versterken is **job crafting**. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat job crafting interventies bewezen effectief zijn in het vergroten van welzijn en werkprestaties van medewerkers (Barzin, Vîrgă, & Rusu, 2021; Knight, Tims, Gawke & Parker, 2021; Knight & Parker, 2021; Kuijpers, Kooij & van Woerkom, 2020; Rai, 2018; Pimenta de Devotto & Wechsler, 2019; Oprea et al., 2019; Sakuraya et al., 2022; Verelst et al., 2021). Bij job crafting draait het erom dat de medewerker de vrijheid krijgt

om zijn of haar baan zo te herontwerpen dat de taken zo optimaal mogelijk aansluiten bij de eigen sterktes, voorkeuren, drijfveren en passies (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010).

Er zijn veel verschillende manieren om job crafting vorm te geven. Het meest toepasselijk voor het stimuleren van leren en innoveren via het vergroten van variatie, uitdaging en autonomie in het werk, zijn sleutelen op basis van taken en sleutelen op basis van talenten, interesses of ontwikkelbehoeftes.

Sleutelen op basis van taken

Hierbij kan worden gedacht aan:

- › Taakverrijking: door het toevoegen van meer taken, bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden of leidinggevende taken, kunnen medewerkers groeien.
- › Taakverbreding: door het toevoegen van meer 'horizontale' of functie-overschrijdende taken leert een medewerker nieuwe taken.
- › Taakrotatie: collega's roteren onderling taken met een vergelijkbaar niveau en een soortgelijke inhoud, zodat meer variatie en uitdaging in het werk ontstaat (TNO/NvSP, 2014).

Sleutelen op basis van talenten, interesses of ontwikkelbehoeftes

Door het takenpakket te verbreden of te verrijken, in lijn met interesses, kwaliteiten of ontwikkeldoelen, krijgt de medewerker de kans om nieuwe dingen te leren. Denk bijvoorbeeld aan een medewerker die in zijn eigen tijd graag verhalen schrijft, maar deze skill niet in zijn werk toepast. Het kan dan interessant zijn om te kijken op welke manier deze skill ook in de organisatie benut kan worden, bijvoorbeeld door de medewerker te betrekken bij het schrijven van een nieuwsbrief of verslaglegging van events die hebben plaatsgevonden binnen het bedrijf.

Ongeacht het type job crafting dat toegepast wordt, bestaan bewezen effectieve job crafting interventies in een organisatie grofweg altijd uit een aantal groepsbijeenkomsten onder begeleiding van een coach en een periode van een aantal weken waarin men het eigen 'job crafting plan' uitvoert (Pimenta de Devotto & Wechsler, 2019; Oprea et al., 2019). In de eerste groepsbijeenkomst(en) krijgen medewerkers uitleg over de job crafting theorie en maken ze een persoonlijk crafting plan. Daarna volgt een periode van bijvoorbeeld vier weken waarin zij hun plan uitvoeren en hun voortgang bijhouden. Daarna volgt een reflectiebijeenkomst, waarin wordt besproken hoe het gaat met de uitvoering van het plan, welke belemmeringen men tegen is gekomen en hoe men dit heeft opgelost (of op zou kunnen lossen). Tot slot vond Verelst et al. (2021) dat een e-interventie voor job crafting (volledig online) ook effectief was in het vergroten van job crafting, en dan met name op het gebied van taak crafting. Wel bleek de e-interventie alleen korte termijn effecten te hebben en was de uitval gedurende de interventie groot. Het betrokken houden van mensen lijkt dus een grotere uitdaging tijdens een e-interventie dan tijdens een offline interventie.

Nog meer tips voor allerlei soorten manieren om meer variatie en uitdaging op maat in werk aan te brengen, zijn te vinden in de "[Job Engineering Catalogus "Buiten de Gepade Banen"](#)" van TNO en NSvP (2014).

Taakherontwerp

Een nadeel van job crafting is dat er vooral op individueel niveau gesleuteld wordt, en oorzaken van mogelijke knelpunten op organisatieniveau niet worden aangepakt. Soms is het nodig om op hoger niveau werkprocessen anders te organiseren. Taakherontwerp is een meer ingrijpende interventie om takenpakketten aan te passen (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer,

2010; Knight & Parker, 2021). Daarbij worden hele werkprocessen geanalyseerd en kan ook de taakverdeling tussen verschillende personen ingrijpend worden aangepast. Zo kan ook de mate van arbeidsdeling worden verkleind (bijvoorbeeld van kortcyclisch werk naar zelfsturende teams). In het Handboek van Kuipers et al. (2010) worden ontwerptheorieën en principes om werk zo te organiseren dat lerend en innovatief gedrag worden gestimuleerd beschreven. Knight & Parker (2021) concluderen in hun review naar 55 taakherontwerp interventies dat deze effectief zijn in het verbeteren van onder andere individuele werkprestaties.

3.2 Ga kortcyclisch werk tegen

Kortcyclisch werk betreft het opsplitsen van taken waarin elke medewerker steeds dezelfde handeling of taak uitvoert. **Minimale arbeidsdeling** wordt gezien als een geschiktere vorm van organiseren en rust op de principes van de sociotechniek. In deze good practice staat de participatie van de medewerker in het ontwerp van het werk centraal en wordt er een dialoog gevoerd tussen medewerker en leidinggevende (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2010).

Tips om kortcyclisch werk tegen te gaan zijn:

- › Begin met het in kaart brengen en evalueren van de verschillende functies en banen in de organisatie (De Craecker, Drees, Eeckelaert & Maenen, 2016). Welke functies zijn er? Welke taken omvatten die? Hoeveel van de taken zijn kortcyclisch? Start bijvoorbeeld een werkgroep op om dit in kaart te brengen, waarin verschillende lagen van de organisatie zitten (dus ook medewerkers).
- › Om minimale arbeidsdeling te bereiken is het betrekken van de medewerkers bij het gehele proces erg belangrijk. Medewerkers krijgen dus niet enkel een deel van de taak mee, maar worden betrokken van begin tot eind. Een praktisch voorbeeld is een data-analist die bij alle stappen in een project betrokken wordt, in plaats van simpelweg alleen de data-analyse doet (De Craecker et al., 2016). Betrek medewerkers bij het ontwerpen van een taak of een nieuw project, en maak ze medeverantwoordelijk voor het ontwerp en om de taak tot een goed resultaat te brengen.
- › Organiseer dagstarts waarbij de taakverdeling in het team of de afdeling besproken wordt. Kijk waar talenten liggen, wat iemand nog graag wil leren, en verdeel het werk zo dat het leuk en leerzaam is voor iedereen (bron: werksessie).
- › Denk na of het bijvoorbeeld mogelijk is om kortcyclisch werk te automatiseren, zodat medewerkers dit niet meer hoeven te doen en de meer uitdagende taken op zich kunnen nemen (De Craecker et al., 2016).

In hun publicatie "[Kortcyclische arbeid: kan het ook anders?](#)" hebben De Craecker et al. (2016) verschillende praktische voorbeelden beschreven van hoe minimale arbeidsdeling bereikt kan worden in de voedingsindustrie.

3.3 Vind balans in de werkdruk

Om leren en innoveren te bevorderen is een balans in de mate van werkdruk wenselijk. Het is balans brengen van de taakeisen en regelmogelijkheden zorgt voor het beperken van stress (waardoor er geen ruimte is voor leren en innoveren), en voor "actieve banen" met veel taakeisen in combinatie met veel regelmogelijkheden (waardoor medewerkers worden uitgedaagd om te leren en innoveren). Als er (te) weinig werkdruk wordt ervaren, kan er weinig uitdaging en noodzaak zijn om beter te worden in je werk of het werk slimmer te organiseren (Van der Torre et al., 2020).

Verschillende wetenschappelijke studies laten zien dat werkdrukinterventies effectief kunnen zijn in het verbeteren van de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden (Havermans et al., 2018; Nylén et al., 2017; Mache et al., 2017; Cifre, Salanova, & Rodriguez-Sanchez, 2011; Colleton & Ferris, 2008; Mikkelsen, Saksvik & Landsbergis, 2000). Ook werd één niet-effectieve werkdruk interventie gevonden (Schelvis et al., 2017).

De wetenschappelijk bewezen effectieve werkdrukinterventies zijn vaak wat “grotere” aanpakken. Deze zijn veelal gebaseerd op het Job Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) en bestaan uit een stapsgewijze aanpak waarin wordt gekeken (a) wat de oorzaken van werkdruk zijn en (b) hoe die aangepakt kunnen worden. De specifieke inhoud van de interventie (wat er gedaan wordt) kan dan verschillen. Hieronder staan een aantal bewezen effectieve aanpakken beschreven:

- › Stress Prevention@Work (SP@W) is een bewezen effectieve werkdruk aanpak (Havermans et al., 2018). Binnen SP@W is een integrale implementatie strategie gebruikt bestaande uit vijf fases: 1) bewustzijn over werkstress, 2) vragenlijsten voor assessment-screening, 3) planning van de interventies, 4) implementatie, en 5) evaluatie (gebaseerd op Kompier & Marcelissen, 1995). Havermans onderzocht de effectiviteit van SP@W op stress, determinanten van werkstress (psychosociale werkfactoren) en de mate van implementatie bij een grote groep zorgmedewerkers. Na de interventie was het stressniveau in de interventiegroep significant lager dan de controlegroep, maar op determinanten van werkstress (zoals werkeisen, sociale steun, autonomie) werd geen verschil gevonden. Uit de studie blijkt dat het vooral belangrijk is dat een interventie goed geïmplementeerd wordt om positieve effecten te bereiken. Wisselingen in het team en in het management (bijvoorbeeld door een reorganisatie) kunnen ervoor zorgen dat de implementatie minder goed verloopt.
- › Van Wingerden, Bakker & Derks (2016) onderzochten de effectiviteit van een interventie gericht op het vergroten van psychologisch kapitaal en job crafting bij 43 zorgmedewerkers. De medewerkers volgden twee trainingssessies gericht op het vergroten van hun psychologisch kapitaal, en ze maakten een job crafting plan. Vervolgens gingen zij in hun dagelijks werk hun job crafting plan uitvoeren, dat was gericht op het versterken van hun psychologisch kapitaal (een persoonlijke hulpbron), hun hulpbronnen op het werk en uitdagende taken. Na vier weken was er een eindbijeenkomst. Uit het onderzoek bleek dat de interventie effectief was in het verbeteren van het psychologisch kapitaal en de uitdagende (energiegevendende) werktaken van medewerkers, evenals hun bevlogenheid en werkprestatie (ten opzichte van controlegroep).
- › Cifre, Salanova & Rodriguez-Sanchez (2011) onderzochten de effectiviteit van een werkstress interventie in de Spaanse maakindustrie. De interventie – waar eerst draagvlak voor was verkregen bij het MT, HR en direct leidinggevenden – bestond uit vijf stappen: 1) een diagnose, 2) analyse van de groepsresultaten, 3) terugkoppeling van de groepsresultaten aan het MT, HR, direct leidinggevenden en de teams, 4) maken en uitvoeren van een plan van aanpak, en 5) evaluatie van de interventie. In fase 4 is een “team herontwerp” interventie uitgevoerd, bestaande uit taak herontwerp voor de leidinggevende en medewerkers, en informatie verstrekking over on-the-job training. Na 6 en 12 maanden bleek de interventiegroep significant hoger te scoren op regelmogelijkheden en hulpbronnen in het werk, gevoelens van professionele self-efficacy en competentie, motivatie en bevlogenheid, en innovatief werkklimaat, dan de controlegroep.

Ook Mindfulness-based stress reductie (MBSR) is een interventie die bewezen effectief is voor het reduceren van ervaren stress en verbeteren van welzijn (Janssen et al., 2022; Mellner, Osika & Niemi, 2022).

- › Janssen en collega's (2022) implementeerden een mindfulness-based stress reductie (MBSR) interventie bij vijf Nederlandse scholen, gebaseerd op het gedachtegoed van Kabat-Zinn (1982). Docenten in de interventiegroep volgden een MBSR cursus van 8 weken, met een wekelijkse bijeenkomst van 2,5 uur. Daarnaast moesten ze minimaal 6 dagen in de week 45 minuten thuis oefenen. Oefeningen die docenten leerden waren bijvoorbeeld meditatie en een 3-minuten ademhaling oefening. Vergeleken met de controlegroep lieten de docenten in de interventiegroep meer mindfulness en bevoegenheid zien, en minder negatieve emoties. Daarnaast lieten ze ook minder betrokkenheid bij de organisatie zien, wat als teken werd gezien dat het docenten in hun vrije tijd beter lukte om los te komen van het werk.
- › Mellner, Osika & Niemi (2022) implementeerden een mindfulness interventie voor managers in Zweden om om te gaan met organisatieverandering in tijden van een reorganisatie. Ook deze interventie volgde het MBSR programma (Kabat-Zinn, 1982), bestaande uit een cursus van 8 weken, met wekelijkse bijeenkomsten van 2,5 uur. Dit werd aangevuld met een training over emotionele intelligentie, om compassievol leiderschap te stimuleren. Vergeleken met de controlegroep daalden de job demands bij de managers in de interventiegroep meer, en steeg hun "psychological detachment" (werkgedachten loslaten tijdens vrije tijd) en gevoel van controle over hun werk-privé balans. Deze effecten hielden langere tijd (tot 6 maanden na de interventie) aan.

Tot slot vonden we één onderzoek naar de invloed van een (verplichte) overgang naar Het Nieuwe Werken op werkdruk, bij een financiële dienstverlener in Nederland van 2012 tot 2013 (Van Steenberghe, Van der Ven, Peeters & Taxis, 2018). Dit hield in dat medewerkers verhuisden naar een nieuw gebouw, waar medewerkers volgens "het nieuwe werken" gingen werken (vrijheid om zelf werkuren te bepalen, zelf werklocatie te bepalen en een open kantoorruimte met flexibele werkplekken). Deze overgang had zowel positieve als negatieve gevolgen. Zo verminderden de ervaren taakeisen en de werkdruk van medewerkers. Er werden geen veranderingen gevonden op burn-out klachten, bevoegenheid, en steun van collega's en de leidinggevende. Tot slot vonden de onderzoekers negatieve effecten op ervaren autonomie in het werk en professionele ontwikkelingsmogelijkheden. Het verminderde gevoel van autonomie wijten de onderzoekers met name aan de verplichte overgang naar Het Nieuwe Werken, en de verminderde professionele ontwikkelingsmogelijkheden wijten de onderzoekers met name aan de grotere isolatie die thuiswerken met zich meebrengt. Het belang van vrijheid om zelf te bepalen waar je werkt, transparantie en open communicatie vanuit de organisatie, en het betrekken van medewerkers bij de overgang naar Het Nieuwe Werken, wordt door de onderzoekers benadrukt.

Naast wetenschappelijk bewezen interventies, kwamen we de volgende good practices tegen in de grijze literatuur om de optimale balans te vinden:

- › Eén van de belangrijkste acties die kunnen worden ondernomen om werkstress tegen te gaan, is het gesprek erover aan te gaan. Hierin kunnen de wensen en mogelijkheden worden besproken met betrekking tot de balans in de werkdruk. Het is van belang dat er een sfeer van openheid en vertrouwen heerst tijdens het gesprek, zodat beide partijen het gevoel hebben hun visie te kunnen delen. De handleiding "[Samen in gesprek over plezier in het werk](#)" van Arbo-VO kan helpen bij het voeren van dit gesprek.
- › Zorg voor sociale ondersteuning: Een sociaal vangnet biedt vaak een bufferend effect tegen het gevoel van werkdruk. Een bedrijfscultuur waarin men zorgen over werkdruk open kan delen met elkaar is daarom ook heilzaam. Deze factor wordt op zichzelf verder uitgewerkt in het collega en leidinggevende niveau.

- › Juiste verdeling van taken: een mogelijke actie is om te kijken of de taken herverdeeld kunnen worden om de werkdruk te verminderen. Hierbij worden de taken niet simpelweg qua hoeveelheid verdeeld onder de medewerkers, maar wordt meer gekeken naar individuele behoeften, leerwensen en interesses onder medewerkers en op basis daarvan wordt het werk verdeeld. Dit leidt tot een 'effectief taakbeleid' waarin medewerkers met meer plezier het werk uit kunnen voeren, en dat is een buffer tegen werkdruk (bron: Voion, z.d.).

3.4 Bouw tijd voor reflectie in

Zonder te reflecteren is het onmogelijk om te weten wat je nog wilt leren, welke aspecten in je werk misschien extra aandacht nodig hebben, en of daar eventueel verdere skills-ontwikkeling voor nodig is (Habermehl et al., 2017). Reflecteren in het werk is ook essentieel om bepaalde processen- en of producten te innoveren (Dhondt et al., 2017). In de praktijk blijft tijd voor reflectie echter vaak achter, door hoge werkdruk of deadlines en de algemene waan van de dag. Hoe maak je hier in het werk toch ruimte voor?

Good practices om reflectie in het werk in te bouwen:

- › Laat medewerkers wekelijkse, vaste reflectiemomenten inbouwen voor zichzelf. Deze relatief eenvoudige tip wordt uitvoerig beschreven in het boek *Getting Things Done* van David Allen (2001). Het is een vast moment in de week waarin je terugkijkt op de week. Hierin ga je na of alle acties zijn uitgevoerd, en of er nog acties missen op de takenlijst. Verder is het ook goed om te kijken of de acties die op jouw takenlijst staan, daadwerkelijk wel tot jouw verantwoordelijkheid behoren of dat zij eigenlijk beter aan iemand anders toebedeeld kunnen worden. Ook is het raadzaam om te kijken of de projecten waar je mee bezig bent bijdragen aan 'het grotere plaatje' van waar je zelf of als team/organisatie naar toe wilt (bron: Ohlenschlager, 2021).
- › Organiseer intervisie of brainstormreflectie: Naast individuele reflectie is het uiteraard van belang dat medewerkers in een groep, als team of afdeling, samen reflecteren op het werk. Dit kan meerdere vormen aannemen. Een voorbeeld is een intervisie of brainstormreflectie waarin er een medewerker wordt aangewezen als 'probleemeigenaar'. Deze probleemeigenaar komt met een bepaalde casus waarin hij of zij een geval had waarin er twijfel was over hoe er gehandeld moest worden. Vervolgens worden mede-collega's gevraagd om hun gedachten en ideeën over de situatie op een structurele wijze te delen en zo de probleemeigenaar tot nieuwe inzichten te verschaffen. Voor een uitgebreidere toelichting van deze methode verwijzen we naar reflectiesite.nl/brainstormreflectie. Op deze website kunnen ook nog andere reflectievormen gevonden worden.
- › Zet een buddysysteem op waarin medewerkers aan elkaar worden gekoppeld en eens in de zoveel tijd samen reflecteren op hoe zij het werk ervaren. Hierdoor ontstaat tijd voor reflectie op het werk (bron: werksessie).

4 Acties op collega's en leidinggevende niveau

Op collega's en leidinggevende niveau zijn een **cultuur van vertrouwen en veiligheid**, **sociale steun van zowel collega's als leidinggevend**, het geven en ontvangen van **feedback**, **mogen meedenken** bij beslissingen over het werk, het hebben van **rolmodellen**, **diversiteit** op de werkvloer vanuit verschillende disciplines en **interactie** tussen alle collega's belangrijk bij leren, ontwikkelen en innoveren. Op dit niveau zijn verschillende interventies of acties mogelijk om als organisatie een meer lerende en innovatieve organisatiecontext te creëren. De interventies gevonden in de wetenschappelijke literatuur, grijze literatuur en werksessies worden hieronder beschreven.

4.1 Creëer een cultuur van vertrouwen en veiligheid

Een cultuur van vertrouwen en veiligheid is essentieel in een lerende en innovatieve organisatie. Alle factoren in het model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie hangen samen met een cultuur van vertrouwen en veiligheid.

De volgende good practices kunnen helpen bij het creëren van een cultuur van vertrouwen en veiligheid:

- › Laat werknemers experimenteren, fouten maken en hun mening geven en vragen stellen zonder dat dit wordt afgestraft. Belangrijk is dus dat dit ook echt geaccepteerd is in de cultuur van de organisatie en in de praktijk niet wordt afgestraft (bron: werksessie).
- › Sta meningsverschillen toe en luister met belangstelling naar wat iemand te zeggen heeft in plaats van te veroordelen wanneer dit anders dan het eigen beeld (bron: Bannink, 2021).
- › Geef en ontvang feedback op een constructieve manier (zie paragraaf 4.7 Creëer ruimte voor feedback).
- › Stel één of meerdere vertrouwenspersonen in de organisatie aan en leidt hen goed op. Geef ze een belangrijke rol in het vormen van beleid rondom ongewenste omgangsvormen. Zorg voor afstemming tussen de vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, OR, HR en MT. Ook kun je als organisatie de sociale veiligheid in de organisatie monitoren door vragen daarover op te nemen in de RI&E of een medewerkers-tvredenheidsonderzoek (bron: Centrum Vertrouwenspersoon, 2020).

4.2 Steun van collega's

Voor (informeel) leren in het werk is het belangrijk dat medewerkers **ondersteuning en aanmoediging** ervaren van collega's in het werk (Van der Torre et al., 2020). In de wetenschappelijke literatuur vonden we drie studies met vijf interventies gericht op het vergroten van sociale steun van collega's (Mabry et al., 2018; Bussu & Marshall, 2020; Cabiati, 2021). De vijf interventies beschreven in deze drie artikelen bestonden grotendeels uit het faciliteren van groepsbijeenkomsten om sociale steun en uitwisseling met collega's te stimuleren, en vonden allen plaats in de zorg.

Mabry en collega's (2018) onderzochten het COMMunity of Practice And Safety Support (COMPASS) programma, een groepsinterventie om sociale steun onder thuiszorg medewerkers in Amerika te vergroten. Uit de gerandomiseerde, gecontroleerde studie bleek dat COMPASS het professionele steunnetwerk van de thuiszorg medewerkers aanzienlijk verbeterde. De interventie duurde 3,5 maand en bestond uit zeven groepsbijeenkomsten die

om de 2 weken plaats vonden. Medewerkers kwamen bij elkaar en praatten (onder begeleiding van de onderzoekers) over de eisen en hulpbronnen die ze in hun werk tegenkwamen. Ook maakten onderzoekers de medewerkers bewust van gezondheids- en veiligheidsrisico's op het werk en welke hulpmiddelen daarvoor zijn. Mabry en collega's (2018) vonden dat medewerkers door de uitwisseling van elkaar leerden en meer sociale steun ervaarden.

Bussu & Marshall (2020) onderzochten drie interventies bij drie verschillende buurtzorg-teams in London. Het belangrijkste doel van de interventies was om samenwerking tussen verschillende organisaties en teams betrokken bij de zorg te verbeteren. De eerste interventie (in wijk A) bestond uit ad hoc workshops en ontwikkelsessies voor het personeel en bijeenkomsten om betrokkenheid van het personeel te vergroten. Tijdens de sessies werden teams bijvoorbeeld getraind in coachingsvaardigheden, maar ook in inhoudelijke kennis over bijvoorbeeld dementie. Dit werd top-down georganiseerd door een werkgroep. De tweede interventie (in wijk B) richtte zich met name op het verbeteren van gezamenlijke assessments en planning van de zorg. In de derde interventie (in wijk C) werden regelmatige bijeenkomsten voor het personeel georganiseerd vanuit het personeel zelf (bottom-up), waarin pogingen werden gedaan om de coördinatie tussen teams/organisaties te verbeteren. De resultaten werden kwalitatief onderzocht (met interviews en observaties). Een belangrijke conclusie was dat de bottom-up georganiseerde interventie (in wijk C) het beste werkte om personeel te bereiken en te betrekken. De meest effectieve interventie om onderling leren te stimuleren was dus gericht op het vergroten van de continue dialoog tussen medewerkers, waarbij steun vanuit organisatieniveau essentieel was om een cultuur te creëren waarin medewerkers acties en beslissingen durven te nemen.

Ciabati (2021) onderzocht de effectiviteit van online steungroepen voor zorgmedewerkers in Italië ten tijde van de Covid-19 pandemie. De onderzoeker faciliteerde drie online steungroepen, waarin medewerkers hun praktische en organisatorische uitdagingen, methodologische en ethische uitdagingen, en persoonlijke en emotionele uitdagingen met elkaar bespraken. De online bijeenkomst vond wekelijks plaats, met vrijwillige deelname. De online steungroepen bleken effectief in het vergroten van tijd voor reflectie, sociale steun van collega's, ervaren veerkracht, het opkomen voor eigen behoeften en dat van collega's, en het groepsgevoel.

In de grijze literatuur en werksessies met TNO experts zijn meerdere good practices naar voren gekomen om steun van collega's te vergroten:

- › Zorg dat collega's in een team of afdeling elkaar beter leren kennen en begrijpen. Bouw aan een teamgevoel (De Boer, 2022). Dit kan bijvoorbeeld door tijd te besteden aan de individuele verschillen en overeenkomsten, inzicht te krijgen in elkaars kwaliteiten en valkuilen, en in de verschillende werkstijlen en manieren van communiceren. Dit zorgt voor meer begrip naar elkaar, en stelt teamleden beter in staat om elkaar te helpen en samen te werken, leren en innoveren.
- › Creëer mogelijkheden waarbij collega's elkaar regelmatig kunnen ontmoeten (Pasmaan, 2018). Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door gezamenlijke activiteiten te organiseren zoals dag- of weekstarten, teamoverleggen, projectgroepoverleggen, teamuitjes, of koffiemomenten.
- › Zet een onderling buddy-systeem op voor één op één hulp (bron: werksessie).
- › Organiseer mentorschap van een onervaren collega door een meer ervaren collega (bron: werksessie). Dit kan op een informele manier, maar er kan ook een meer formeel mentorprogramma opgezet worden waarbij rolmodellen worden aangewezen als mentor/coach voor medewerkers binnen de organisatie (bron: Mathoera, 2020). Uit TNO onderzoek bij Defensie blijkt dat ook informeel mentorschap een waardevolle manier is

om informeel leren tijdens het werk te stimuleren (Oprins, De Vries, Holster & 't Hart, 2021). Een informele mentor is hierbij iemand bij wie je bijvoorbeeld makkelijk binnenloopt om even snel een vraag te stellen of om advies te vragen, zonder dat deze persoon expliciet is aangewezen als je mentor. Het zichtbaar maken van wie informele mentoren binnen de organisatie zijn, en hen waarderen en versterken, is hierbij belangrijk.

- › Richt een groepsapp in voor laagdrempelig contact (bron: werksessie). In een groepsapp kunnen collega's onderling makkelijk (korte) vragen over het werk aan elkaar stellen, elkaar tips geven en elkaar steunen.

4.3 Steun van de leidinggevende

Voor (informeel) leren en innoveren in het werk is het belangrijk dat medewerkers **ondersteuning en aanmoediging** ervaren van personen in iemands professionele netwerk waarvan de mening voor hen van belang is, bij uitstek van de leidinggevenden (Van der Torre et al., 2019). Daarbij gaat het om praktische ondersteuning (bijvoorbeeld tijd en middelen), maar ook om een leiderschapsstijl die ontwikkeling van medewerkers ondersteunt en waarbij medewerkers autonomie en ruimte krijgen om bijvoorbeeld nieuwe ideeën uit te proberen en daarvan te leren. Ook het regelmatig bespreken van de ontwikkeling en het waarderen van leergedrag speelt een rol.

4.3.1 Vaardigheden van de leidinggevende

Trainingen om vaardigheden van de leidinggevende te versterken kunnen effectief zijn, blijkt uit de wetenschappelijke literatuur. In de wetenschappelijke literatuur vonden we drie interventies (trainingen) gericht op leiderschapsvaardigheden, waarvan twee effectief waren in het vergroten van leiderschapsvaardigheden (Gonzalez-Morales et al., 2018; Nylén et al., 2018; Tavfelin et al., 2019):

- › Gonzalez-Morales en collega's (2018) onderzochten een training voor "ondersteunend leiderschap". De training bestond uit vier sessies van elk 2 uur, verspreid over 2 maanden, en was bedoeld voor managers in de horeca. Enerzijds was de training gericht op kennis over vier verschillende vormen van ondersteunend leidinggeven, en anderzijds op het aanleren van vaardigheden om het steunende gedrag uit te voeren. De resultaten van Gonzalez-Morales en collega's tonen dat de werknemers van wie de leidinggevende een ondersteunende training kregen, meer steunend leiderschap en minder kwetsend leiderschap ervoeren ten opzichte van werknemers in de controlegroep. De training was dus effectief om ondersteunend leiderschap te vergroten.
- › Tavfelin et al., (2019) onderzochten in Zweden een interventie waarbij leiderschapstraining gecombineerd werd met een baanherontwerp aanpak. Gestart werd met baanherontwerp, waarbij drie leidinggevenden ervoor kozen om zich vooral bezig te houden met administratieve taken en negen leidinggevenden ervoor kozen om zich vooral bezig te houden met ondersteuning van medewerkers. Doordat de andere drie leidinggevenden de administratieve taken op zich namen, kregen de andere negen leidinggevenden meer ruimte om tijd te besteden aan steun richting medewerkers. Daarnaast kregen deze leidinggevenden training in communicatieve, relationele en coachende leiderschapsvaardigheden. Deze training bestond uit 5 gezamenlijke dagen en individuele coaching gedurende een periode van 4 maanden. De interventie bleek positieve effecten te hebben: medewerkers in de interventiegroep ervoeren meer steun van de leidinggevende, en een innovatiever werkklimaat, dan medewerkers in de controlegroep.
- › Nylén en collega's (2018) onderzochten, tevens in Zweden, de SWEActManager interventie. Deze interventie richtte zich op het verbeteren van het psychosociale werkklimaat door de leidinggevende. Leidinggevenden kregen vier workshops van 3 uur

per keer, gedurende een periode van 6 weken. Enerzijds was de training gericht op kennis over de job demands-resources theorie, anderzijds kregen leidinggevenden handvatten aangereikt voor het dagelijkse werk en leerden ze vaardigheden om de dialoog aan te gaan. De interventie had echter geen tot weinig effect, vanwege verschillende redenen.

In de grijze literatuur en werksessies met TNO experts vonden we ook theorie, een good practice en een serious game gericht op het vergroten van een leiderschapstijl die ontwikkeling van medewerkers ondersteunt:

- › In de grijze literatuur vonden we twee artikelen waarin vaardigheden van de leidinggevende gericht op het ondersteunen van ontwikkeling van medewerkers worden beschreven. Sanders et al. (2013) merken zeven competenties aan als belangrijk voor ontwikkelingsgericht leidinggeven: zelf het goede voorbeeld geven in doen en laten, kwalitatief goede feedback geven, motiveren, richting geven, mee laten doen, betrekken van medewerkers, en werken aan de onderlinge relatie. Van der Weide et al. (2022) beschrijft dat leiderschap gericht op ontwikkeling bestaat uit drie competenties, namelijk de visie op leren kunnen uitdragen, zelf een rolmodel zijn en eigenaarschap van medewerkers stimuleren. Op hoofdlijnen lijken de competenties beschreven in Sanders et al. (2013) en Van der Weide et al. (2022) met elkaar overéén te komen. Zij bieden een goede basis om trainingen gericht op het vergroten van ontwikkelingsgericht leiderschap te ontwikkelen.
- › De competenties beschreven in Sanders et al. (2013) zijn gebruikt in een training voor leidinggevenden ontwikkeld door het [Bakery Sweets Center](#). De training bestond uit een individueel intakegesprek, vijf workshops bestaande uit een combinatie van theorie en praktische handvatten, drie individuele coachingsgesprekken en twee gezamenlijke intervisie momenten. TNO onderzocht vanuit het project Wendbaar Vakmanschap en Lerende Organisaties de effectiviteit van deze leidinggevende training. Uit de resultaten blijkt dat de training effectief was in bijvoorbeeld het gesprek met medewerkers aangaan over het werk, medewerkers aanmoedigen in het nemen van eigen initiatief, en het tonen van waardering richting medewerkers als zij hun best doen om te leren en ontwikkelen (Koopmans & Geuskens, 2022).
- › Via google zijn veel trainingen voor (ontwikkelingsgericht) leiderschap te vinden. De effectiviteit van deze trainingen is niet (wetenschappelijk) onderzocht.
- › Tot slot vonden we een serious game, ontwikkeld door het A&O fonds Rijk, waarmee leidinggevenden kunnen oefenen met het geven van (meer) autonomie aan medewerkers. In ‘dilemmakamers’ gaan leidinggevenden samen verschillende situaties ervaren en met elkaar het gesprek daarover aan (bron: A&O fonds Rijk, 2023).

4.3.2 *Richting, ruimte en ruggensteun door de leidinggevende*

In de grijze literatuur (o.a. Sanders, Keijzer & Cremer, 2011; Sanders et al., 2013; SER, 2020b; Vos et al., 2021) wordt regelmatig genoemd dat de leidinggevende “richting, ruimte en ruggensteun” moet geven aan medewerkers als het gaat om eigen regie op ontwikkeling en innovatie. Bij richting is het belangrijk dat de leidinggevende richting de medewerkers aan kan geven waar de organisatie naartoe beweegt, waarom, en wat dat concreet betekent voor medewerkers. Dat helpt medewerkers bijvoorbeeld met het kiezen van een opleiding of training. Stel daartoe ook tijd en/of geld beschikbaar. Bij ruimte is het belangrijk dat de leidinggevende voldoende tijd, middelen en budget beschikbaar kan stellen aan medewerkers om aan hun inzetbaarheid te werken. Denk bijvoorbeeld aan tijd om nieuwe uitdagende taken op te pakken of om nieuwe ideeën uit te proberen, maar ook aan budget om een opleiding of coaching te volgen. Bij ruggensteun is het belangrijk dat de leidinggevende een medewerker

vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft, ondersteunt bij het werken aan ontwikkeling (bijvoorbeeld met het goede gesprek) en waardering uit wanneer een medewerker zijn of haar best doet om beter te worden in het werk of om een werkproces, dienst of product te verbeteren.

4.3.3 *Het goede gesprek aangaan*

In de grijze literatuur wordt regelmatig genoemd dat het goede gesprek tussen de medewerker en leidinggevende belangrijk is. Het gaat hierbij zowel om korte, informele gesprekjes gedurende een werkdag, maar ook om meer formele ontwikkel- of functioneringsgesprekken. Op bijvoorbeeld [Waardevolwerk.be](https://www.waardevolwerk.be) zijn verschillende type gesprekken en tips te vinden. Door informele gesprekjes leren medewerker en leidinggevende elkaar beter kennen, wat de drempel voor het aankaarten van sommige thema's lager maakt. Ontwikkel- en/of functioneringsgesprekken vinden meestal jaarlijks plaats (maar vaker kan ook) en hebben een meer gestructureerd en lange-termijn karakter. Hier moet aandacht zijn voor welke competenties en vaardigheden iemand in de toekomst wil en kan ontwikkelen. Online zijn er verschillende handleidingen te vinden voor leidinggevendenden om ontwikkelingsgerichte gesprekken met medewerkers te voeren, zoals op het [Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid](https://www.nationaalplatformduurzameinzetbaarheid.nl) en [Waardevolwerk.be](https://www.waardevolwerk.be).

4.3.4 *Steun van de leidinggevende bij “training transfer”*

In de wetenschappelijke literatuur vonden we drie studies gericht op hoe de leidinggevende kan helpen bij “training transfer”: de toepassing van het geleerde in de werkpraktijk (Ghosh, Chauhan & Rai, 2015; Nijman, Nijhof, Wognum & Veldkamp, 2006; Govaerts, Kyndt & Dochy, 2018). Concreet gaat steun van de leidinggevende hierbij over in hoeverre de leidinggevende het gebruik van het geleerde uit een formele training of cursus in het werk verder ondersteunt. Deze steun kan volgens Govaerts, Kyndt & Dochy (2018) uit negen verschillende vormen bestaan:

- De leidinggevende informeert de werknemer voorafgaand aan de formele training over de redenen waarom deelname aan de training nuttig en relevant is en wat de voordelen zijn. Ook informeert de leidinggevende over de timing, locatie en inhoud van de training.
- De leidinggevende voelt zich verantwoordelijk en betrokken: hij of zij kent de inhoud en leerdoelen van het opleidingsprogramma en verwacht dat de training daarna wordt gebruikt in de functie van de werknemer.
- De leidinggevende volgt zelf ook de opleiding en/of is betrokken bij de vormgeving van de opleiding.
- De leidinggevende helpt met de taakeisen van de werknemer zodat hij/zij de training kan volgen en regelt dat onderbrekingen van het werk tot een minimum worden beperkt om de training niet te verstoren.
- De leidinggevende moedigt werknemers aan om wat ze hebben geleerd te delen met hun collega's wanneer ze van de training komen.
- De leidinggevende oefent actief de in de opleiding aangeleerde competenties (voorbeeldfunctie) en faciliteert en versterkt het gebruik van het opleidingsprogramma in het werk.
- De leidinggevende coacht de medewerker bij het toepassen van nieuw aangeleerde competenties en geeft feedback hierover en over werkprestaties in het algemeen.
- De leidinggevende staat open voor verandering en accepteert dat de medewerker fouten maakt wanneer hij/zij het geleerde probeert te gebruiken.
- De leidinggevende vindt scholing belangrijk en ondersteunt deelname aan scholing door de medewerker voldoende vrije tijd te gunnen om de scholing te volgen (positieve houding).

Uit de review van Ghosh en collega's (2015) blijkt dat de relatie tussen steun van de leidinggevende en training transfer onduidelijk is. Soms worden positieve verbanden gevonden en soms negatieve. Wanneer kenmerken van de medewerker mee worden genomen als mediators, lijkt de relatie tussen steun van de leidinggevende en training transfer indirect (dus via de kenmerken van de medewerker) te verlopen. Uit het onderzoek van Nijman en collega's (2016) blijkt ook dat de relatie tussen steun van de leidinggevende indirect is, en wordt gemedieerd door de motivatie van de werknemer om het geleerde in de praktijk toe te passen. In het onderzoek van Govaerts en collega's (2018) blijkt dat met name het "verantwoordelijkheid nemen en betrokken zijn door de leidinggevende bij een opleiding" significant gerelateerd is met toepassing van het geleerde in de praktijk drie maanden later.

4.3.5 *Richting, ruimte en ruggensteun voor de leidinggevende zelf*

Het is belangrijk om te noemen dat de leidinggevende zelf ook richting, ruimte en ruggensteun nodig heeft om zijn rol goed te kunnen vervullen. Dit wordt in de grijze literatuur (o.a. Sanders et al., 2013; SER, 2020b; Vos et al., 2021; AWWN, z.d) ook beschreven. De leidinggevende moet vanuit de organisatie goed worden geïnformeerd en meegenomen in ontwikkelingen van de organisatie, zodat hij of zij deze ook goed kan overbrengen richting medewerkers. Vanuit de organisatie moet de leidinggevende ook voldoende ruimte krijgen, bijvoorbeeld in tijd, middelen of KPI's, om de ontwikkeling van medewerkers te kunnen stimuleren. En zorg ook dat er in de organisatie steun en begeleiding is voor leidinggevendenden, zodat ze bijvoorbeeld met elkaar kunnen sparren, en waardering ervaren als ze eigen regie van medewerkers op leren en innoveren stimuleren.

4.4 **Participatief leiderschap: laat medewerkers meedenken**

Bij participatief leiderschap staat centraal dat medewerkers betrokken worden bij de bedrijfsvoering en dat zij mogen meedenken met de gang van zaken en met beslissingen die worden genomen. Wees als leidinggevende open over ideeën en plannen, en vraag naar ideeën van medewerkers. Hierdoor ervaren medewerkers ook meer autonomie en verantwoordelijkheid, wat leren en innoveren ten goede komt (Dhondt et al., 2017; Oeij et al., 2018).

Good practices:

- › Organiseer een inspraakronde, waarin je medewerkers vraagt mee te denken bij het verzinnen van een oplossing voor een bepaald probleem of hen feedback te vragen op een plan (bronnen: werksessie; MKB Servicedesk, 2012; CarrièreTijger, z.d.).
- › Introduceer een ideeënbus, waar medewerkers hun ideeën in kunnen stoppen. Daarbij is het belangrijk dat er geen foute inbreng is (cultuur van vertrouwen en veiligheid) en dat het wordt gestimuleerd om kennis met elkaar te delen (bronnen: werksessie; MKB Servicedesk, 2012; CarrièreTijger, z.d.).
- › Na het ophalen van input, is het belangrijk dat voor medewerkers duidelijk is wat er met hun input wordt gedaan of is gedaan. Het is dus belangrijk dat er wordt teruggekoppeld of en hoe de input verwerkt is. Ook (of juist) wanneer er niks met de input gedaan is, is het belangrijk om dit terug te koppelen (bron: werksessie).
- › Voor bepaalde plannen of veranderingen in de organisatie kun je mensen van de werkvloer deel laten nemen in een projectgroep, als afgevaardigden en 'mede-eigenaren' (bron: Totterdill, Dhondt & Boermans, 2016; Oeij et al., 2018).

4.5 Laat goede voorbeelden zien (rolmodellen)

Good practices:

- › Deel goede voorbeelden van rolmodellen binnen je organisatie, bijvoorbeeld via intranet, een nieuwsbrief of via een intern platform zoals Yammer (bron: Mathoera, 2020). Je kunt bijvoorbeeld rolmodellen in het zonnetje zetten in een nieuwsbrief of tijdens bijeenkomst, op intranet interviews met rolmodellen plaatsen, rolmodellen blogs of vlogs laten maken, of hen presentaties binnen de organisatie laten geven.
- › Onderzoek wie informele rolmodellen binnen de organisatie zijn. Waardeer en versterk hen. Je kunt een mentorprogramma opzetten waarbij rolmodellen formeel worden aangewezen als mentor/coach voor medewerkers binnen de organisatie (bron: Oprins et al., 2021; Mathoera, 2020). Deze tip is ook te vinden bij steun van collega's.
- › Zorg voor diversiteit in rolmodellen (jong en oud, man en vrouw, vanuit verschillende achtergronden) zodat iedereen zich met een rolmodel kan identificeren (bron: SER, 2019b).

4.6 Creëer ruimte voor (informele) interactie

Good practices:

- › Om mensen van elkaar te laten leren en samen te laten innoveren, is voldoende interactie – zowel formeel als informeel – van belang (Kraan et al., 2000; Van der Torre et al., 2020). Dit kan bijvoorbeeld door formele team- en/of afdelingsmomenten te organiseren op wekelijkse, maandelijkse en jaarlijkse basis (bron: werksessie).
- › Informele interactiemomenten vinden vaak spontaan plaats, bijvoorbeeld een gesprekje bij de koffieautomaat of in de gang. Dit kan gestimuleerd worden door voldoende plekken te creëren waar mensen elkaar spontaan tegen kunnen komen. Ook het dichterbij elkaar brengen van kantoren en werkplekken kan van positieve invloed zijn op informeel leren (Jeon & Kim, 2012). Daarnaast is het belangrijk om informele momenten structureel in te plannen. Bijvoorbeeld samen maandelijks gaan eten op donderdagavond of samen om 4 uur een tussendoortje nuttigen (Habermehl, Bollen & Segers, 2017).
- › Door de COVID-pandemie hebben we een verschuiving gezien van op kantoor werken naar hybride werken (thuis en op kantoor). Met thuiswerken is het gevaar dat interactie verminderd, omdat je elkaar fysiek niet tegenkomt. Er zijn verschillende initiatieven opgezet om zowel formele als informele interacties te stimuleren bij thuiswerken, zoals video-vergaderen via Microsoft Teams of Webex. Voor meer informatie zie deze [TNO webinar](#) (TNO, 2022) en de toolbox die te vinden is op het [Arboportaal](#) (Arboportaal, 2022).
- › Zowel fysiek als online is het belangrijk dat de interactie tussen medewerkers van goede kwaliteit is. Er moet dus goed gecommuniceerd worden. Hiermee bedoelen we onder andere dat er een fijne sfeer heerst en open gecommuniceerd kan worden. Hier kunnen bijvoorbeeld trainingen in communicatievaardigheden of samenwerkingsvaardigheden nuttig zijn (bron: werksessie).

4.7 Creëer ruimte voor feedback

Bij leren en innoveren op het werk speelt feedback vragen, (kunnen) geven en (kunnen) ontvangen een belangrijke rol. Een voorwaarde is wel dat er een bepaalde mate van vertrouwen en veiligheid heerst. Daarnaast is het behulpzaam als de feedbackgever feedbackvaardigheden beheerst.

Good practices:

- › Organiseer trainingen voor het verbeteren van de feedbackvaardigheden, zowel gericht op het geven als het ontvangen van feedback (bron: werksessie).
- › Organiseer standaard een projectevaluatie wanneer er in projecten gewerkt wordt. De projectevaluatie kan zowel tussentijds en/of op het einde van het project ingebouwd worden. Dit creëert ruimte om het project te evalueren, te bespreken wat de geleerde lessen zijn en wat er volgende keer beter of anders kan (bron: werksessie).
- › Bouw vaste momenten in waarop feedback gegeven kan worden, zoals bijvoorbeeld in ontwikkelgesprekken met een buddy, mentor of leidinggevende of tijdens een projectevaluatie (bron: werksessie). Ook kan het slim zijn om een collega in een mail van tevoren om feedback te vragen. Zo geef je iemand de tijd om een antwoord te bedenken en krijg je zelf waardevollere feedback terug (bron: Randstad, z.d.).

4.8 Werk in multidisciplinaire teams

Met multidisciplinaire teams bedoelen we het samenwerken van mensen vanuit verschillende disciplines (in kennis en kunde) in hetzelfde team. Leren en innoveren wordt namelijk bevorderd wanneer mensen vanuit verschillende perspectieven, achtergronden en expertises met elkaar samenwerken. Zo kunnen nieuwe combinaties van kennis ontstaan en kan men van elkaar leren (Van der Torre et al., 2020).

Good practices:

- › Weeg bij het samenstellen van projectteams multidisciplinariteit mee als criterium, als je leren en innoveren wilt stimuleren. Afhankelijk van het doel van het team, kan het waardevol zijn om verschillende expertises bij elkaar in één team te zetten (bron: werksessie).
- › Zorg dat medewerkers vanuit verschillende disciplines elkaar regelmatig tegenkomen (formeel of informeel). Dit vergroot de kansen en momenten om van elkaar te leren en samen te innoveren. Zie hiervoor ook de tips bij paragraaf 4.6.
- › Zet interne learning communities op waar multidisciplinair van elkaar geleerd wordt. Verschillende afdelingen of vestigingen kunnen zo kennis delen en van elkaars ervaringen leren (bron: werksessie).

5 Acties op organisatieniveau

Op organisatieniveau zijn een **lange termijn visie** op het belang van leren en ontwikkelen, **transparantie**, het aanbieden van zowel **formele als informele opleiding en training** en **ondersteunende technologie** bij werken, leren en innoveren belangrijk. Er is geen wetenschappelijke literatuurreview gedaan naar de effectiviteit van interventies op het 'organisatieniveau'. In de grijze literatuur en in de werksessies zijn wel veel good practices genoemd om deze factoren te vergroten/verbeteren. Deze worden hieronder kort beschreven.

5.1 Heb aandacht voor de lange termijn

Een **lange termijn visie** van de organisatie is belangrijk om leren en innoveren van de grond te laten komen. Organisaties die zich te veel op korte termijn prestaties richten, bieden vaak te weinig ruimte voor informeel leren (Van de Boer-Visschedijk, Stubbé & 't Hart, 2017).

Good practices om een lange termijn visie te creëren en/of goed over te brengen zijn:

- › Ga binnen de organisatie met elkaar in gesprek over waarom je een lerende en innovatieve organisatie wilt zijn. Welke overtuigingen zitten daarachter? Welke ontwikkelingen komen op de organisatie af, welke het noodzakelijk maken continu te blijven leren en innoveren? Welke visie hebben jullie op eigen regie van medewerkers en de rol van de organisatie?
- › Stel de visie met alle lagen in de organisatie op, dus ook met medewerkers (Senge, 1990). Door de visie gezamenlijk op te stellen, zorg je voor draagvlak voor en uitdraging van de visie in de hele organisatie. Organiseer bijvoorbeeld sessies waarin verschillende lagen vanuit de organisatie bijdragen aan het formuleren van een heldere en inspirerende visie. Groepsdiscussies, waarin een brede en open dialoog wordt gevoerd, zijn ook volgens de Gids naar Workplace Innovation (Totterdill, Dhondt & Boermans, 2016) een goede methode om tot oplossingen te komen. Deze discussie moet wel goed worden gefaciliteerd, zodat mogelijk diepgewortelde problemen geïdentificeerd en uitgediept worden, en gezocht kan worden naar gedeelde oplossingen. Goed geleide discussies helpen om medewerkers te betrekken en hen te activeren om mee te werken aan gedeelde oplossingen.
- › Focus op een termijn van vijf jaar of langer. Om het toekomstbeeld te schetsen kan een organisatie de volgende vragen beantwoorden: Welke macro-economische ontwikkelingen gaan zich voordoen? Hoe ziet de toekomst van de bedrijfstak eruit? Wat zijn de ontwikkelingen bij de doelgroepen die we bedienen? Welke lange termijn ambitie heeft de organisatie? (House of Control, z.d.). Om inzicht te krijgen in de impact van toekomstige ontwikkelingen op taken en skills heeft TNO de [Technologie Impact Methode](#) ontwikkeld (Hulsegge et al., 2022).
- › Relateer je lange termijn visie aan wat dit concreet betekent voor de ontwikkeling van medewerkers. Welke nieuwe kennis en vaardigheden vraagt dit in de toekomst van medewerkers? Met de [Taken van de Toekomst tool](#) kan je bepalen in hoeverre de taken van de toekomst aansluiten bij de motivatie en skills van het huidige personeel (bron: werksessie).
- › Vertaal je visie op ontwikkelen en innoveren naar het strategisch beleid van de organisatie (Dhondt et al., 2017). Zorg dat het beleid ontwikkeling van en innovatie door medewerkers faciliteert. Dit kan bijvoorbeeld door ontwikkelbudget voor leidinggevenden en medewerkers beschikbaar te stellen, en door vast te leggen dat ontwikkeling (werk)tijd mag kosten (bron: werksessie).
- › Denk erover na om leren, ontwikkelen en innoveren mee te nemen als KPI voor de organisatie. Zo heeft Experius werkgeluk als KPI benoemd (Van der Torre et al., 2019).

Ook het boek “Het nieuwe belonen” van Kilian Wawoe is in dit kader interessant om te lezen (bron: werksessie).

5.2 Wees transparant

Met **transparantie** in de organisatie wordt vooral bedoeld op transparantie over het organisatiebeleid en over de keuzes die gemaakt worden (SER, 2020a). Bij transparantie kan gedacht worden aan transparantie in de richting die het bedrijf op gaat, transparantie over de resultaten van de organisatie, en transparantie over het functioneren van jezelf en collega's (Kuiper, 2019). In een ultieme zelfsturende organisatie is er ook transparantie over salarissen en bepalen medewerkers de salarissen met elkaar (Kuiper, 2019).

Good practices om transparantie te vergroten zijn:

- › Neem medewerkers en direct leidinggevenden mee in het hele verhaal (SER, 2020a). Communicatie lijkt hier het sleutelwoord. Neem ze mee in de richting die je als organisatie opgaat, in de keuzes die gemaakt worden, en wat dit concreet betekent voor het werk van de medewerkers.
- › Informeer medewerkers frequent en actief over de voortgang van zaken waaraan de medewerker kan en mag bijdragen. Geef medewerkers ook de ruimte om zaken openlijk te bediscussiëren en daardoor te verbeteren (bron: Banach, 2019).
- › Maak zoveel mogelijk informatie openbaar en toegankelijk voor alle medewerkers die daar behoefte aan hebben. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat een uitvoerend medewerker wekelijks wordt lastig gevallen met de notulen van de meetings in de boardroom op de mail. Maar als deze medewerkers hier om welke reden dan ook behoefte aan heeft, moet hij of zij hier wel inzicht in kunnen krijgen (bron: Banach, 2019).
- › Als je nieuwe trajecten binnen de organisatie start, vorm dan projectteams die bestaan uit vertegenwoordiger vanuit verschillende lagen uit de organisatie (uitvoering, HR, MT). Dit vergroot het draagvlak voor trajecten en draagt bij een goede implementatie (bron: werksessie).

5.3 Bied formeel én informeel leren aan

Het aanbieden van zowel **formele als informele opleiding en training** is van belang om leren, ontwikkelen en innoveren te stimuleren (Gründemann et al., 2015). Vaak hebben organisaties wel een formeel opleidingsaanbod. Informeel leren krijgt in de praktijk vaak nog minder aandacht (Habermehl et al., 2017; SER/TNO, 2022).

Good practices hierbij zijn:

- › Creëer bewustzijn dat leren ook informeel kan. Te vaak denken werkgevers en medewerkers bij leren nog alleen aan formeel leren. Erken het belang van informeel leren en geef medewerkers tijd en ruimte om, naast formeel leren, ook informeel te leren. Organiseer bijvoorbeeld dat ontwikkeling (werk)tijd mag kosten (bron: werksessie).
- › Laat formeel en informeel leren op elkaar aansluiten. Verbind formeel en informeel leren in een persoonlijk ontwikkelplan (POP) van medewerkers (bron: Innovatief in Werk, z.d.). Geef werkenden de ruimte om met inzichten uit formele trainingen te experimenteren in de praktijk (Gründemann et al., 2015). Werken medewerkers in ploegendienst? Rooster ze dan regelmatig uit zodat ze in gesprek kunnen over hun talenten. Of organiseer het werk zo, dat hier ruimte voor is in het werk, zoals door te werken met verbeterteams (denk aan methodieken als TQM, Kaizen, lean+). Stimuleer het leren van fouten door

bijvoorbeeld het organiseren van sessies waarin andermans fouten centraal staan (SER, 2020b).

- › Erken als organisatie ook de opbrengsten van informeel leren (Habermehl et al., 2017). Dit kan bijvoorbeeld door het expliciet opnemen van de opbrengsten van het informeel geleerde in een persoonlijk ontwikkelplan, in een skills paspoort of via eerder verworven competenties (bron: werksessie).
- › Je kunt je formele opleidingscatalogus nog zo mooi gevuld hebben, maar als je het niet op de juiste manier overbrengt, dan wordt het niet gebruikt. Zo blijkt uit de Leercultuur monitor van TNO en de SER dat iets minder dan de helft van de werknemers in Nederland (49%) in de afgelopen 2 jaar een formele cursus of opleiding heeft gevolgd. Een tip om het volgen van formele opleidingen te stimuleren is het maken van een helder communicatieplan (bron: ICM, z.d.). Je kan ook een “menukaart” maken die medewerkers helpt om keuzes te maken in het (vaak grote) aanbod van formele opleidingen en cursussen (bron: werksessie).
- › Maak formeel leren laagdrempelig, bijvoorbeeld in de vorm van korte, digitale leersnacks. Zorg daarnaast dat er ruimte en steun is om het formeel geleerde daarna in de praktijk toe te passen (bron: werksessie).

5.4 Benut ondersteunende technologieën

Op organisatieniveau is ook **ondersteunende technologie** bij werken, leren en innoveren belangrijk. Het gaat hier over ondersteunende technologieën om transparantie in de organisatie te bereiken en om formeel en informeel leren te ondersteunen, maar ook om het ontwikkelen en implementeren van nieuwe (technologische) innovaties (Van der Torre et al., 2019).

Good practices met betrekking tot ondersteunende technologie zijn:

- › Zorg dat ICT-systemen in de organisatie de werkvloer ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan een intranet site waar medewerkers e-learningen kunnen vinden, waar ze hun geleerde competenties kunnen bijhouden, en waar het innovatieproces ondersteund wordt. Technologieën en ICT-systemen moeten ondersteunend zijn aan de medewerkers, en niet bijvoorbeeld controlerend of frustrerend (bron: werksessie).
- › Met behulp van bijvoorbeeld digitale leersnacks, operator support systemen (die werknemers instructies geven via projecties) of “Digital Twinning” (digitale modellen van productieprocessen), kunnen werknemers experimenteren met en leren van aanpassingen in productieprocessen (bron: werksessie).
- › Betrek de werkvloer bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe technologieën (Oeij et al., 2018; Van Amelsfoort & Van Hootegem, 2017). Dit vergroot de kans op succesvolle implementatie en adoptie (Oeij et al., 2018). Interessant in dit kader is ook het [Inspiratiedocument](#) van CAOP (2022) over het integreren van nieuwe technologie in een organisatie. Concreet kun je binnen de organisatie een werkgroep (waarin ook medewerkers zitten) vormen die zich bezighoudt met het ontwikkelen en/of implementeren van een nieuwe technologie.

6 Acties op omgevingsniveau

Leren, ontwikkelen en innoveren hoeft niet alleen binnen de organisatie te gebeuren. Juist interactie met de omgeving kan leren, ontwikkelen en innoveren stimuleren. **Externe oriëntatie en interactie** met bijvoorbeeld klanten, andere bedrijven en onderwijs, en **externe mobiliteit** (uitwisseling van personeel) helpen om een lerende en innovatieve organisatie te creëren. Er is geen wetenschappelijke literatuurreview gedaan naar interventies op het 'omgevingsniveau'. In de grijze literatuur en in de werksessies zijn wel veel tips genoemd om externe oriëntatie/interactie en mobiliteit te vergroten/verbeteren. Deze worden hieronder kort beschreven.

6.1 Leren van en met klanten

Good practices om interactie met klanten te vergroten zijn:

- › Houd regelmatig klantevaluaties (denk bijvoorbeeld aan een klanttevredenheidsaudit) en bespreek de resultaten zowel intern, als met de klant. Hier kunnen ook mogelijkheden om de samenwerking te verbeteren aan bod komen, of mogelijkheden om bestaande producten, diensten of processen te innoveren. Betrek hier ook medewerkers bij. Ook kun je intern alle klanttevredenheidsaudits van bijvoorbeeld het afgelopen jaar naast elkaar leggen, om daaruit lessen te halen (bron: werksessie).
- › Nodig leveranciers of klanten uit tijdens een werkoverleg, om kennis te delen en te leren van elkaars ervaringen (bron: Kasgroei, 2021).
- › Ga met een groepje medewerkers langs bij de klant, en zie en ervaar hoe de klant een door jullie ontwikkelde dienst of product gebruikt. Of nodig de klant eens uit om bij jouw bedrijf langs te komen, om te zien hoe een bepaald product gemaakt wordt (bron: werksessie).

6.2 Leer en innoveer samen met andere bedrijven

Good practices:

- › Laat niet alleen management en leidinggevenden, maar ook de medewerkers naar netwerkbijeenkomsten gaan waar ook andere bedrijven komen (denk bijvoorbeeld aan vakbeurzen en conferenties) (bron: werksessie).
- › Neem deel aan een learning community (of een ander ecosysteem) in jouw regio of sector, waar het gaat om het combineren van leren, werken en innoveren. In een Learning Community werken bedrijven, onderwijsinstellingen en kennisinstellingen nauw met elkaar samen. Dit brengt samenhang tussen innovaties in bedrijven, het onderzoek van kennisinstellingen (kennisontwikkeling), de opleiding van studenten en de bijscholing van werkenden (een leven lang ontwikkelen) (Human Capital Topsectoren, z.d.). Voor een overzicht van sectorale en regionale LLO-netwerken, kijk eens op het [Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk van de SER](#).
- › Kijk of er voor jouw sector een opleiding & ontwikkelfonds is, die interactie met andere bedrijven in jouw sector faciliteert. Dit kunnen bijvoorbeeld gezamenlijke kennissessies zijn, opleidingen en workshops voor de sector, of leernetwerken (bron: werksessie).

6.3 Versterk de samenwerking met het onderwijs

Good practices:

- › Bouw als organisatie goede relaties op met mbo's, hbo's en universiteiten in jouw regio. Laat medewerkers bijvoorbeeld geregeld een bijdrage leveren aan colleges en evenementen voor studenten. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld gastlessen verzorgen (bron: Jet-Net, z.d.).
- › Kijk of je vanuit je bedrijf mee kunt denken over de vormgeving en de inhoud van het onderwijs. Kijk ook of het mogelijk is om onderwijsmodules voor je zittende personeel te maken in samenwerking met een onderwijsinstelling, en of docenten je medewerkers kunnen coachen. Een mooi voorbeeld hiervan is het project [Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties](#) waarin onderwijs en bedrijven samen werken aan onderwijsvernieuwing en hybride onderwijs (bron: werksessie).
- › Bied stageplekken aan voor studenten. Denk hierbij ook aan samenwerking met de SBB. Via sommige onderwijsinstellingen kun je studenten een uitdagend vraagstuk binnen jouw bedrijf op laten pakken. Zo leren studenten de beroepspraktijk kennen, en wie weet hou jij er een innovatieve oplossing aan over. Ook kom je zo in contact met stagiaires die mogelijk na hun stage binnen het bedrijf willen komen werken (bron: werksessie).

6.4 Haal meer uit mobiliteit

Good practices om **mobiliteit** te vergroten en/of meer uit mobiliteit te halen:

- › Koppel nieuw personeel aan vaste medewerkers die al lang voor de organisatie werken om de zogenoemde impliciete kennis, de opgeslagen kennis, perspectieven en ervaring van medewerkers, te kunnen blootleggen en benutten (Kleinknecht, Van Schaik & Zhou, 2014).
- › Vraag nieuwe medewerkers, als ze enkele weken werkzaam bij je zijn, om dingen die hen opvallen (positief en negatief) te delen met het team of de afdeling (bron: werksessie).
- › Onderzoek de mogelijkheid om een externe arbeidspool op te zetten in de regio of sector (bron: werksessie). Een externe arbeidspool is bedoeld om flexibel in te springen op de personeelsbehoefte in een complete sector. Deze arbeidspools kunnen door meerdere bedrijven in de praktijk worden gebruikt voor hun personeelsbehoefte (De Feyter, Meijers & Evers, 2000; Andriessen & Verboon, 2002; Geertsma, 2017).
- › Kennis van buiten naar binnen halen kan ook door middel van flexibele arbeidsrelaties. Het is belangrijk dat er met voldoende aandacht om wordt gegaan met de flexibele arbeidskrachten zodat ze onder meer de kans krijgen hun kennis te delen. Belangrijk is om ze onderdeel van het bedrijf te maken, zodat ze zich veilig en betrokken genoeg voelen om kennis te delen (Van der Torre et al., 2020). Ook een strategische samenwerking tussen het bedrijf als inlener en het uitzendbureau als toeleverancier kan voordelen hebben voor de organisatie en de (flexibele) werknemer op het gebied van arbeidsmarkt en scholing (Goudswaard, Brugman & De Leede, 2008).

7 Discussie en conclusie

In dit rapport worden interventies beschreven die – direct of indirect – een positieve invloed hebben op (informeel) leren en innoveren van medewerkers. Dit rapport is met name bedoeld voor onderzoekers en beleidsmakers die willen weten welke interventies op het gebied van leren en innoveren effectief kunnen zijn. Ook kan het dienen als inspiratie voor organisaties die weten dat investeren in leren en innoveren belangrijk is, en aan de slag willen met het dóen. Dit rapport beschrijft een veelvoud aan mogelijke interventies, waarvan sommige bewezen effectief zijn. Veel genoemde interventies – vanuit de grijze literatuur en vanuit werksessies – zijn echter (nog) niet wetenschappelijk onderzocht op hun effectiviteit. Desalniettemin lijkt het aannemelijk dat ook veel van deze good practices een gunstige invloed kunnen hebben op het stimuleren van (informeel) leren en innoveren in een organisatie.

Van een aantal wetenschappelijk onderzochte interventies is duidelijk dat zij een direct positief effect hebben op (informeel) leren en innoveren. Zo blijkt uit het wetenschappelijke literatuur onderzoek dat interventies gericht op het verminderen van werkdruk positieve effecten hebben op leerklimate (Mikkelsen, Saksvik & Landsbergis, 2000) en innovatief werkklimaat (Cifre, Salanova & Rodriguez-Sanchez, 2011). Interventies gericht op het vergroten van sociale steun van collega's hebben een direct effect op leren van elkaar (Mabry et al., 2018; Bussu & Marshall, 2020). En interventies gericht op het verbeteren van vaardigheden in ontwikkelingsgericht leiderschap hebben een direct effect op innovatief werkklimaat (Tafvelin et al., 2019). De andere wetenschappelijk onderzochte interventies namen (informeel) leren en innoveren niet mee als uitkomstmaat, maar hadden wel een effect op thema's als autonomie in het werk, ervaren werkdruk, tijd voor reflectie en sociale steun. Dit zijn factoren waarvan we weten dat zij van invloed zijn op (informeel) leren en innoveren (Van der Torre et al., 2019). Het gaat hierbij bijvoorbeeld om interventies gericht op job crafting, taakherontwerp en werkdruk interventies (Barzin et al., 2021; Knight & Parker, 2021; Havermans et al., 2018). Dit soort interventies kunnen dus indirect een gunstig effect hebben op (informeel) leren en innoveren.

7.1 Hoe begin je als organisatie?

In de praktijk zien we dat organisaties op allerlei plekken beginnen met het versterken van hun lerende en innovatieve context. Gaandeweg de implementatie wordt duidelijk dat dit ook dingen vraagt van andere thema's waar men "iets mee moet". Dit geeft aan dat het belangrijk is dat het hele "systeem" meebeweegt en de verschillende niveaus met elkaar in balans zijn. Vanuit deze ervaringen adviseren we organisaties om te beginnen met het **ontwikkelen van een gezamenlijke visie** op leren en innoveren, door alle lagen vanuit de organisatie te betrekken bij deze visie, zodat het gedragen is. Hiervoor is het belangrijk dat iedereen in de organisatie weet waarom verandering belangrijk is en gemotiveerd is om te veranderen. Het opstellen van een gezamenlijke visie, en het meenemen van alle organisatielagen in de richting en het 'waarom', is één van de acties die randvoorwaardelijk is om veranderingen te laten slagen. Besteed hier dus veel aandacht aan. Wanneer er niet in alle lagen van de organisatie **draagvlak** is voor verandering richting een lerende en innovatieve organisatie, zal het veranderingsproces ergens stikken, en negatieve effecten met zich meebrengen. Dit zagen we bijvoorbeeld bij de interventie Het Nieuwe Werken (Van Steenberghe et al., 2018), waar medewerkers verplicht overgingen naar plaats- en tijdsafhankelijk werken, en hierdoor minder professionele ontwikkelingsmogelijkheden ervoeren. De bereidheid binnen de organisatie om te veranderen ("organizational readiness for change") is een belangrijke voorspeller van succesvolle implementatie (Weiner, 2009).

Wanneer er een gedragen visie is, is het zaak deze visie te **vertalen naar strategisch beleid** in de organisatie, waarbij er speciale aandacht is voor praktische richting, ruimte en ruggensteun voor zowel medewerkers als (direct) leidinggevenden. Een valkuil is dat organisaties soms op zoek zijn naar “quick fixes”, in plaats van een gedragen en duidelijke visie door te voeren en de bron van problemen aan te pakken die duurzaam stand kan houden (zoals de inhoud en organisatie van het werk). Een duidelijke visie doorvoeren kan leiden tot herontwerp van de organisatie om structureel leren en innoveren te ondersteunen. Zo kan het zijn dat op hoger niveau organisatiestructuren, taken of werkprocessen aangepast moeten worden om ruimte te bieden voor leren en innoveren (Dhondt et al., 2017).

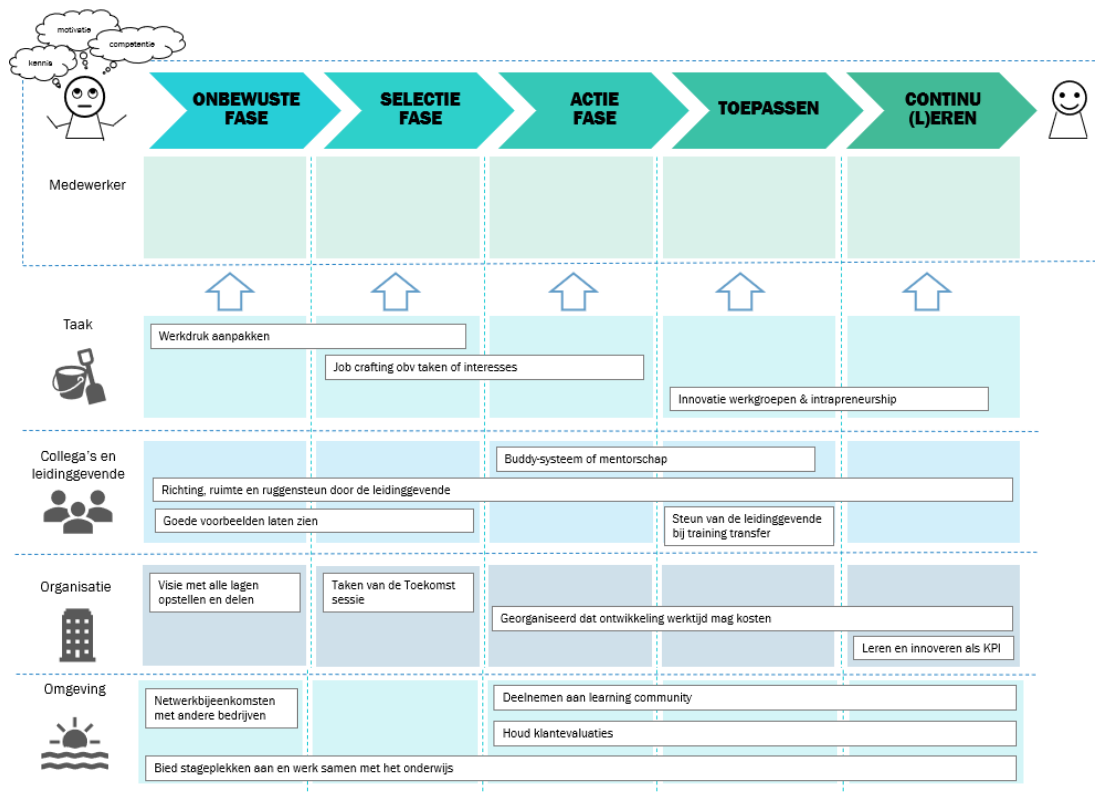
Een andere randvoorwaarde om veranderingen te laten slagen is de mate waarin de werkvloer wordt betrokken bij de keuze voor interventies en bij de implementatie zelf (Nielsen & Randall, 2013). In de wetenschappelijke literatuur zijn de voordelen van een **bottom-up aanpak**, in vergelijking met een top-down aanpak, aangetoond (Niks et al., 2013; Schelvis et al., 2017; Bussu & Marshall, 2020; Koopmans & Huijs, 2022). Hetzelfde geldt voor het succesvol implementeren van nieuwe technologische innovaties op de werkvloer (Oeij et al., 2018). Een bottom-up aanpak waarbij de werkvloer deelneemt aan het formuleren en uitvoeren van acties, zorgt voor draagvlak, gevoelens van autonomie, verbondenheid en competentie, en verantwoordelijkheidsgevoel voor het uitvoeren en laten slagen van de acties. Dit sluit goed aan bij het gedachtegoed van de sociale innovatie, waar taken en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd worden. Dit zorgt voor bevoegenheid en betrokkenheid bij medewerkers, wat uiteindelijk goed is voor de productiviteit en toekomstbestendigheid van een organisatie. In dit kader is ook de Gids naar Workplace Innovation (Totterdill, Dhondt & Boermans, 2016) interessant.

7.2 Welke interventies passen bij de organisatie?

De grote uitdaging voor organisaties is om te bepalen welke acties het meest passend zijn om hun eigen leer- en innovatiecultuur te versterken. Elke organisatie is anders en heeft zijn eigen unieke geschiedenis, relaties, uitdagingen en kansen (Totterdill, Dhondt & Boermans, 2016). We raden organisaties aan eerst goed naar de huidige stand van zaken te kijken. Vorm een beeld van wat er op dit moment goed gaat, en waar het beter kan. Betrek hierbij verschillende lagen in de organisatie, dus zowel het MT, HR, (direct) leidinggevenden én medewerkers. De theoretische modellen kunnen hierbij structuur en inzicht bieden, en helpen om het gesprek met elkaar aan te gaan. Ook heeft TNO een scan ontwikkeld die ingezet kan worden om de startsituatie van de organisatie duidelijk te krijgen. Op basis van de resultaten van de scan kan het gesprek aan worden gegaan over sterke punten en verbeterpunten.

Ga open het gesprek met elkaar aan en bepaal samen welke interventies in samenhang met elkaar het best passen bij de eigen unieke context. Veel factoren hangen natuurlijkerwijs met elkaar samen en ondernomen acties moeten een samenhangend geheel vormen om maximaal effectief te zijn. Op alle lagen zal iets moeten gebeuren. Daarnaast is het waardevol om rekening te houden met medewerkers die zich in verschillende fasen van gedragsverandering bevinden (van onbewust tot al continu(erend)). Voor een medewerker die zich nog niet bewust is van het belang van leren en innoveren is immers een andere aanpak nodig dan voor iemand die hier al mee aan de slag is. Idealiter zijn op elk niveau en in elke fase interventies ingezet, om lerend en innovatief gedrag in de organisatie te stimuleren en blijvend te ondersteunen. Het maturity model helpt om organisaties inzicht en handvatten te geven voor gerichte, passende interventies om leren, ontwikkelen en innoveren structureel vorm te geven. Ook kan het helpen om te ontdekken waar op dit moment nog acties missen.

Zie Figuur 3 hieronder voor een voorbeeld van hoe acties op verschillende niveaus en fasen in kunnen grijpen.



Figuur 3. Voorbeeld van hoe het maturity model gevuld kan worden met acties.

7.3 Beperkingen van het huidige onderzoek

Als kanttkening bij het huidige onderzoek vermelden we dat het overzicht met interventies in dit rapport (uiteraard) niet uitputtend is. Daarnaast hebben we qua wetenschappelijke literatuur slechts naar enkele thema's in het model onderzoek kunnen doen. Het doen van wetenschappelijk literatuuronderzoek is een tijdsintensieve klus, en we hebben er daarom voor gekozen alleen wetenschappelijke literatuur te onderzoeken van de factoren die als meest belangrijk voor (informeel) leren en innoveren uit eerder onderzoek kwamen (Koopmans et al., ingediend). Ook verschillen de interventies en good practices die we hebben gevonden nogal van abstractieniveau. Dit betekent dat sommige interventies veel concreter en makkelijker toepasbaar zijn dan andere interventies. Desalniettemin hopen we met dit rapport een goed beeld te geven van mogelijke interventies die een bedrijf op een bepaald thema kan ondernemen. De resultaten gaan we ook verwerken in een praktische wegwijzer, waarmee we hopen werknemers en werkgevers concrete handvatten te bieden om (informeel) leren en innoveren in de organisatie te stimuleren, zodat zij de stap kunnen maken van willen en weten, naar dóen.

7.4 Toekomstig onderzoek

In de toekomst is meer inzicht nodig in welke interventies bewezen effectief zijn in het versterken van (informeel) leren en innoveren binnen organisaties. Vanuit deze verkenning van de wetenschappelijke en grijze literatuur kunnen we concluderen dat interventies gericht op het versterken van leren en innoveren binnen bedrijven nog beperkt worden onderzocht op hun effectiviteit. Vaak worden acties ingezet zonder dat er wordt gemonitord. En als dat wordt gedaan, is het vaak niet door een onafhankelijke, wetenschappelijke partij. Ook wordt leren en innoveren nog beperkt meegenomen als uitkomstmaat in wetenschappelijke studies. Veel interventiestudies nemen van oudsher vaak welzijn, stress, werktevredenheid en productiviteit mee als uitkomstmaat. Het zou goed zijn als ook leren en innoveren mee wordt genomen als uitkomstmaat, zodat de effecten van interventies gericht op leven lang ontwikkelen en innoveren duidelijk worden. Het verschil tussen “bewezen effectief” en “mogelijk effectief” kan organisaties helpen om onderbouwde keuzes te maken voor welke interventie zij inzetten. Dit helpt om nog effectiever een leven lang ontwikkelen te stimuleren, wat uiteindelijk goed is voor de werkgever, de werknemer en de maatschappij als geheel.

Ook is in de toekomst meer kennis nodig over wat ervoor zorgt dat organisaties blijvend de omslag maken naar een lerende en innovatieve organisatie. De bevinding van Kuijpers & Draaisma (2020), dat organisaties het lastig vinden om leren, ontwikkelen en innoveren structureel en toekomstgericht vorm te geven, herkennen we vanuit TNO onderzoek. Bij organisaties die wij volgen in het creëren van een meer lerende en innovatieve organisatiecontext, blijft het vaak bij éénmalige acties. Ondanks goede wil overheerst het ‘hier-en-nu’ en is het blijvend vormgeven van een lerende en innovatieve organisatie een uitdaging. In het TNO kennisinvesteringsprogramma 2023-2026 gaan we hier de komende jaren verder kennis over ontwikkelen.

8 Literatuur

- A&O fonds Rijk (2023). *Serious game voor leidinggevend: autonomie als drijvende kracht*. Geraadpleegd van <https://www.aofondsrijk.nl/artikel/draag-bij-aan-meer-werkplezier-met-de-serious-game-voor-leidinggevend/>
- Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin.
- Andriessen, S., & Verboon, F. C. (2002). *Hebben arbeidspools de toekomst? Over de meerwaarde van arbeidspools in het MKB*. TNO, Hoofddorp.
- Arbo-VO (z.d.). *Samen in gesprek over plezier in het werk. Gesprekshandleiding*. Geraadpleegd van <https://www.voion.nl/media/2896/gesprekshandleiding-sameningesprekovermeerwerkplezier.pdf>
- Arboportaal (2022). *Toolbox hybride werken*. Geraadpleegd van <https://www.arboportaal.nl/toolbox-hybride-werken>
- AWVN (z.d.). *Richting, ruimte, ruggensteun voor duurzame inzetbaarheid werknemers*. Geraadpleegd van <https://www.awvn.nl/hr-van-a-tot-z/interventies-duurzame-inzetbaarheid-werknemers/>
- Bakery Sweets Center (z.d.). *Leiderschapstraining - wendbaar vakmanschap - Bakery Sweets Center*. Geraadpleegd van <https://bakerysweetscenter.nl/opleiding-werk/leiderschapstraining-wendbaar-vakmanschap/>
- Banach, A. (2019, 11 maart). *Zonder transparante communicatie geen succesvolle organisatie*. Frankwatching. Geraadpleegd van <https://www.frankwatching.com/archive/2019/03/11/zonder-transparante-communicatie-geen-succesvolle-organisatie/>
- Bannink, I. (2021, 20 april). *Zo vergroot je veiligheid en vertrouwen in het team; 4 belangrijke aandachtspunten*. Bannink Coaching & Consultancy. Geraadpleegd van <https://www.banninkcoaching.nl/veiligheid-en-vertrouwen-in-het-team/>
- Barzin, L., Virgă, D. M., & Rusu, A. (2021). The Effectiveness of a Job Crafting, Strengths Use, and Deficit Correction Intervention on Employee Proactive Behaviors and Well-Being: A Randomized Controlled Trial. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(2).
- Bussu, S., & Marshall, M. (2020). Organisational development to support integrated care in East London: the perspective of clinicians and social workers on the ground. *Journal of Health Organization and Management*, 34(5), 603-619.
- Cabiati, E. (2021). Social workers helping each other during the COVID-19 pandemic: Online mutual support groups. *International Social Work*, 64(5), 676-688.
- CAOP (2022). *Inspiratie voor doordachte keuzes. Hoe integreer je nieuwe technologie in de organisatie?* Geraadpleegd van <https://www.caop.nl/app/uploads/2020/10/Inspiratiemodel-Hoe-integreer-je-nieuwe-technologie-in-de-organisatie.pdf>
- Carrièretijger (z.d.). *Draagvlak creëren*. Geraadpleegd van <https://www.carrièretijger.nl/functioneren/management/draagvlak>
- Centrum Vertrouwen Personen Plus (2020, 2 juli). *7 tips voor het vergroten van de sociale veiligheid binnen organisaties*. Geraadpleegd van <https://www.centrumvertrouwenpersonenplus.nl/nieuws/7-tips-voor-het-vergroten-van-de-sociale-veiligheid-binnen-organisaties/>
- Cifre, E., Salanova, M., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2011). Dancing between theory and practice: Enhancing work engagement through work stress intervention. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(3), 269-286.
- Colleton, M., & Ferris, P. (2008). Stress Resilience: A Joint Accountability. In *SPE International Conference on Health, Safety, and Environment in Oil and Gas Exploration and Production*. OnePetro.

- De Boer, N. (2022, 22 juli). *Werkstress reductie: het belang van sociale steun*. Langedijk Consult Coaching. Geraadpleegd van <https://www.langedijkconsult.nl/werkstress-reductie-belang-sociale-steun/>
- De Craecker, F., Drees, L., Eeckelaert, L. & Maenen, S. (2016). Kortcyclische arbeid, kan het ook anders? Zoektocht naar organisatorische oplossingen voor kortcyclische arbeid in de voedingsindustrie'. Flanders Synergy – IPV. Geraadpleegd van <https://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/kennis/kortcyclische-arbeid-kan-het-ook-anders/>
- De Feyter, M. G., Meijers, J. M., & Evers, G. E. (2000). *Vier op een rij: beschrijving van vier arbeidspools werkzaam voor het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers*. TNO, Hoofddorp.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499-512.
- Devotto, R. P. D., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: systematic review. *Trends in Psychology*, 27, 371-383.
- Dhondt, S., McMurray, A. J., & Oeij, P. (2023). An introduction to the research agenda for workplace innovation. In P. Oeij, S. Dhondt, & A. J. McMurray (Eds). *A Research Agenda for Workplace Innovation: The Challenge of Disruptive Transitions* (pp. 1-14). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Dhondt, S., Totterdill, P. Boermans, S., & Ziauberyte-Jakstiene (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In P. R. A. Oeij, D. Rus & F. D. Pot (Eds). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 301-319). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Preenen, P. & Van den Tooren, M. (2021). Ondernemend werkgedrag: Factoren van invloed en effecten voor medewerkers. *Tijdschrift voor HRM*, 24(4), p. 1-19.
- Geertsma, P. (2017, 13 januari). Wat is een arbeidspool? *Technisch Werken*. Geraadpleegd van <https://www.technischwerken.nl/kennisbank/flexwerk-kennisbank/wat-is-een-arbeidspool/>
- Ghosh, P., Chauhan, R., & Rai, A. (2015). Supervisor support in transfer of training: Looking back at past research. *Industrial and Commercial Training*, 47(4), p. 201-207.
- Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 151.
- Goudswaard, A., Brugman, T., & De Leede, J. (2008). Onderzoeksnotitie: Strategische samenwerking tussen uitzenders en inleners. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4), 449-459.
- Govaerts, N., Kyndt, E., & Dochy, F. (2018). The influence of specific supervisor support types on transfer of training: Examining the mediating effect of training retention. *Vocations and Learning*, 11(2), 265-288.
- Gründemann, R.W.M., Keijzer, L.E., Sanders, J.M.A.F. & Van der Torre, W. (2015). *Leren in een turbulente omgeving; vijf inspirerende voorbeelden*. Leiden: TNO.
- Habermehl, I., Bollen, K., & Segers, M. (2017). *Leren op het werk: Wat weten we over informeel leren? Een literatuurstudie*. Maastricht: Maastricht University. Geraadpleegd van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/leren-op-de-werkplek-wat-weten-we-over-informeel-leren/>
- Havermans, B. M., Boot, C. R., Brouwers, E. P., Houtman, I. L., Heerkens, Y. F., Zijlstra-Vlasveld, M. C., & van der Beek, A. J. (2018). Effectiveness of a digital platform-based implementation strategy to prevent work stress in a healthcare organization: a 12-month

- follow-up controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(6), 613-621.
- Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F., & Keijzer, L. (2011). *Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers*. TNO, Leiden.
- House of Control (z.d.). *Wat is een Visie?* Geraadpleegd van <https://www.house-of-control.nl/wat-is-een-visie.html#:~:text=De%20visie%20geeft%20de%20lange,geldt%3B%20hoe%20korter%20hoe%20beter>
- Hulsegge, G., van der Torre, W., Verbiest, S. & Oeij, P. (2022). De impact van technologie op de taken, skills en kwaliteit van de arbeid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(2), 169–191.
- Human Capital Topsectoren (z.d.). *De kracht van een Learning Community*. *Wijzinkatapult.nl*. Geraadpleegd van <https://humancapitaltopsectoren.wijzinkatapult.nl/learning-communities/concept/>
- ICM Opleidingen & trainingen (z.d.). *Hoe zet ik een interne academie op? Tips*. Geraadpleegd van <https://www.icm.nl/uitdaging/hoe-zet-ik-een-academie-op/>
- Innovatief in Werk (z.d.). *Formeel en informeel leren verbinden door middel van een POP!* Geraadpleegd van [artikel_informeel_leren.pdf \(innovatiefinwerk.nl\)](artikel_informeel_leren.pdf)
- Janssen, M., Heerkens, Y., Van der Heijden, B., Korzilius, H., Peters, P., & Engels, J. (2022). Effects of mindfulness-based stress reduction and an organizational health intervention on Dutch teachers' mental health. *Health Promotion International*, p. 1-15.
- Jeon, K. S., & Kim, K. N. (2012). How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace? *Human Resource Development International*, 15(2), 209-226.
- Jet-Net (z.d.) *Tips voor een goede verbinding tussen bedrijven en onderwijs*. Geraadpleegd van <https://jet-net.nl/kennisbank/tips-verbinding-bedrijven-onderwijs/>
- Kabat-Zinn, J. (1982). An out-patient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33-47.
- Kasgroeit (2021, 15 juli). 10 tips voor leren op de werkvloer! Geraadpleegd van <https://www.kasgroeit.nl/nieuws/leren-op-de-werkvloer-10-tips>
- Kleinknecht, A., Van Schaik, F. N., & Zhou, H. (2014). Is flexible labour good for innovation? Evidence from firm-level data. *Cambridge Journal of Economics*, 38(5), 1207–1219.
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 74(1), p. 69-104.
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S.K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124.
- Kompier, M. A., & Marcelissen, F. H. (1995). *Handboek werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk (Handbook work stress: a systematic approach for occupational practice)*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).
- Koolmees, W. (2020, 13 november). Kamerbrief Routekaart Leren en Ontwikkelen. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-c56d1b61-369b-49eb-832e-f24021901e9b/1/pdf/Kamerbrief%20Routekaart%20Leren%20en%20Ontwikkelen.pdf>
- Koopmans, L. & Geuskens, G. (2022). *Overkoepelende resultaten van de verbetertrajecten in Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties*. TNO, Leiden.
- Koopmans, L., & Huijs, J. (2022). Klaar voor de toekomst: Mentaal pensioen herstellen met het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma. *Gedrag & Organisatie*, 35(1), 22-50.
- Koopmans, L., Van den Bergh, R., Van de Ven, H., & Van der Torre, W. (ingediend). *Leren en innoveren op de werkvloer: Welke stimulerende factoren doen er het meest toe? Ingediend bij Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.

- Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van der Torre, W. (2021). *Conceptueel model: Eigen Regie op een Leven Lang Ontwikkelen*. TNO, Leiden. *Vertrouwelijk rapport*.
- Kraan, K. Dhondt, S. Houtman, I., Nelemans, R., & De Vroome, E. (2000). *Handleiding Nova Weba* (hernieuwde versie). Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Kuijpers, M. A. C. T., & Draaisma, A. J. (2020). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport*. Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -Loopbanen. Geraadpleegd van <https://levenlangontwikkelen.nl/app/uploads/2020-Rapport-LLO-Kuijpers-Draaisma.pdf>
- Kuijpers, E., Kooij, D. T., & Van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of occupational health psychology*, 25(1), 1-16.
- Kuiper, H. (2019, 22 september). *Transparantie, essentieel voor succesvolle zelforganisatie*. CoreChange. Geraadpleegd van <https://www.corechange.nl/transparantie-zelforganisatie/>
- Kuipers, M., Van Amelsvoort, P., Kramer, E.H. (2010). *Handboek Het Nieuwe Organiseren*. Leuven: Acco.
- Mabry, L., Parker, K. N., Thompson, S. V., Bettencourt, K. M., Haque, A., Luther Rhoten, K., ... & Olson, R. (2018). Protecting workers in the home care industry: Workers' experienced job demands, resource gaps, and benefits following a socially supportive intervention. *Home Health Care Services Quarterly*, 37(3), 259-276.
- Mache, S., Baresi, L., Bernburg, M., Vitzthum, K., & Groneberg, D. (2017). Being prepared to work in gynecology medicine: evaluation of an intervention to promote junior gynecologists professionalism, mental health and job satisfaction. *Archives of gynecology and obstetrics*, 295(1), 153-162.
- Mathoera, M. (2020, 8 november). *Rolmodellen op de werkvloer*. BE(E) Top of mind. Geraadpleegd van <https://beetopofmind.nl/rolmodellen-op-de-werkvloer/>
- Mellner, C., Osika, W., & Niemi, M. (2022). Mindfulness practice improves managers' job demands-resources, psychological detachment, work-nonwork boundary control, and work-life balance—a randomized controlled trial. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), p. 493-514.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14(2), 156-170.
- MKB Servicedesk (2012, 17 september). Hoe zorg ik dat mijn mensen gaan meedenken? Geraadpleegd van <https://www.mkb servicedesk.nl/personeel/ontwikkeling/hoe-zorg-ik-dat-mijn-mensen-gaan-meedenken/>
- Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (2022). *Eigen regie*. Geraadpleegd van <https://www.npdi.nl/eigen-regie/>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617.
- Nijman, D. J. J., Nijhof, W. J., Wognum, A. I., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*, 30(7), p. 529-549.
- Niks, I. M. W., De Jonge, J., Gevers, J. M. P., & Houtman, I. L. D. (2013). Design of the DIScovery project: Tailored work-oriented interventions to improve employee health, well-being, and performance-related outcomes in hospital care. *BMC Health Services Research*, 13(66), 1-11.
- Nylén, E. C., Lindfors, P., Ishäll, L., Göransson, S., Aronsson, G., Kylin, C., & Sverke, M. (2017). A pilot-study of a worksite based participatory intervention program: Its acceptability and short-term effects on work climate and attitudes in human service employees. *Work*, 56(4), 625-636.

- Nylén, E. C., Lindfors, P., Le Blanc, P. M., Aronsson, G., & Sverke, M. (2018). Can a managerial intervention focusing on job demands, job resources, and personal resources improve the work situation of employees? *Nordic Psychology*, 70(3), 179-197.
- Ohlenschlager, M. (2022, 24 november). *Wekelijkse reflectie voor meer rust en overzicht*. Geraadpleegd van <https://mentormax.nl/wekelijkse-reflectie/>
- Oomens, M. (2021, 9 maart). *Hoe uitgeput zijn jouw werknemers? Dit gebeurt er achter de schermen*. Akerdam Psychologen. Geraadpleegd van <https://www.akerdam.nl/blog/hoe-uitgeput-zijn-jouw-werknemers-dit-gebeurt-er-achter-de-schermen/>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.
- Oprins, E., De Vries, D., Holster, A., & 't Hart, M. (2021). *Flexibel leren en ontwikkelen bij Defensie en de politie*. TNO, Soesterberg.
- OECD (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Paris: OECD Publishing.
- Oeij, P. R. A., Putnik, K. Van der Torre, W., Dhondt, S. en De Vroome, E. M. M. (2018). *Innovatieadoptie door sociale innovatie in de logistiek*. Leiden: TNO.
- Panteia (2019). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen*. Panteia, Zoetermeer.
- Pasman, C. (2018). Social Network and Social Support. *Wageningen University & Research*. <https://edepot.wur.nl/460392>
- Pimenta de Devotto, R., & Wechsler, S.M. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology*, 27(2), p. 371-383.
- Preenen, P. T. Y., Liebregts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift Voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.
- Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-95.
- Rai, A. (2018). Job crafting intervention: Fostering individual job redesign for sustainable organisation. *Industrial and Commercial Training*, 50(6).
- Randstad (z.d.). *Feedback geven op je werk: de regels en methoden*. Geraadpleegd van <https://www.randstad.nl/ontwikkelen/feedback/feedback-geven>
- Reflectiesite.nl (z.d.). *Brainstormreflectie*. Geraadpleegd van <https://reflectiesite.nl/brainstormreflectie/#.Y5yJIHbMI2x>
- RIVM & TNO (2023). *De Toekomst van Gezond en Veilig Werken: Een brede horizonscan*.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., & Kawakami, N. (2022). Effects of a Job Crafting Intervention Program on Work Performance Among Japanese Employees: An Analysis of Secondary Outcomes of a Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(4), e202-e210.
- Sanders, J., Keijzer, L., & Cremer, R. (2011). *De Vakman Nieuwe Stijl. Competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving*. Hoofddorp: TNO.
- Sanders, J., Luiters, K., Van Wijk, E., & Keijzer, L. (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap. *Holland/Belgium Management Review*, nummer 149, p. 53-61.
- Scheijnen, A. (2017, 10 augustus). Zo word je een rolmodel in 1, 2, 3. StampMedia. <https://www.stampmedia.be/artikel/zo-word-je-een-rolmodel-1-2-3>
- Schelvis, R., Wiezer, N. M., Van der Beek, A. J., Twisk, J. W., Bohlmeijer, E. T., & Oude Hengel, K. M. (2017). The effect of an organizational level participatory intervention in secondary vocational education on work-related health outcomes: results of a controlled trial. *BMC Public Health*, 17(1), 1-14.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (2019). *Grenzen aan leven lang leren*. Den Haag, SCP.

- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
- Senge, P. (2010). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization (herzien)*. Crown.
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2019a). Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen 2019. Den Haag, SER. Geraadpleegd van https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/voortgangsrapportage_levenlangontwikkelen.pdf
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2019b). Hoe krijg je meer diversiteit in gender op de werkvloer? Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/SERmagazine/genderdiversiteit>
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2020a). Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen: najaar 2019 - najaar 2020. Den Haag, SER. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/voortgangsrapportage-llo-2020.pdf>
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2020b). *Kennisdocument Leven Lang Ontwikkelen: Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. Den Haag, SER. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf>
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2023). *Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie*. Den Haag, SER. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/advies-succesvolle-toepassing-sociale-innovatie.pdf>
- Sociaal-Economische Raad (SER) (z.d.) *Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk*. Geraadpleegd van www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/regionale-projecten
- Sociaal-Economische Raad (SER) & TNO (2022). *Monitor Leercultuur: leergierigheid in cijfers*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/monitor-leercultuur-dec-2022>
- Tafvelin, S., Stenling, A., Lundmark, R., & Westerberg, K. (2019). Aligning job redesign with leadership training to improve supervisor support: a quasi-experimental study of the integration of HR practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 74-84.
- Ten Have, K. (2015). *Coöperatief ondernemerschap en het versterken van mogelijkhedenzin. Openbare les*. Hogeschool Utrecht: Utrecht.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- TNO/NSvP (2014). *Buiten de Gepade Banen: een X aantal baan-technieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*. Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvP.
- TNO (2022, 25 oktober). Webinar: De tools om hybride te werken. TNO Fysieke Belasting. Geraadpleegd van <https://fysiekebelasting.tno.nl/nl/actualities/webinar-de-tools-om-hybride-te-werken/>
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Boermans, S. (2016). *Your guide to workplace innovation*. Brussels: European Workplace Innovation Network (Euwin).
- Van Amelsfoort, P., & Van Hootegem, G. (2017). *Towards a total workplace innovation concept based on sociotechnical systems design*. (2017) In: Oeij, P.R.A., Rus, D. en Pot, F.D. (2017). *Workplace Innovation: theory, research and practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Van Dam, L. M. C., Mars, G. M. J., Knops, J. C. M., Van den Heuvel, S. G., de Vroome, E. M. M., Pleijers, A. J. S. F., Ramaekers, M. M. M. J., & Janssen, B. J. M. (2021). *Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2021: Methodologisch rapport*. TNO | CBS: Leiden | Heerlen.
- Van de Boer-Visschedijk, G. C., Stubbé, M. H., 't Hart, M. H. (2017). *Literature review on individual learning concepts. Part C: Informal Learning*. Soesterberg: TNO. *Vertrouwelijk rapport*.

- Van den Bergh, R., Hulsegge, G., Preenen, P., & Van den Tooren, M. (2022). Toolbox - Tools voor het benutten van innovatieve ideeën van medewerkers. TNO, Leiden.
- Van der Torre, W., Verbiest, E., Preenen, P., Van den Tooren, M., Van den Bergh, R., & Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve Organisaties. Een organisatie model met praktijkvoorbeelden* (TNO rapport). Leiden: Gezond Leven.
- Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van den Tooren, M. (2020). Lerende en innovatieve organisaties: Een integraal organisatie model en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*, 23(4), 1-24.
- Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur: wat is nodig in het mkb? *Tijdschrift voor HRM*, 4, p. 1-24.
- Van Gennip, C. E. G. (2022, 5 juli). Hoofdlijnenbrief arbeidsmarkt. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-97fe9c1d0c3f6edad711aa0fda91fbfdb750515/1/pdf/hoofdlijnenbrief-arbeidsmarkt.pdf>
- Van Steenbergen, E. F., Van der Ven, C., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological reports*, 121(4), 736-766.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), p. 686-701.
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338-373.
- Voion (z.d.). *Veilig en vitaal werken. Instrumenten en tools*. Geraadpleegd van <https://www.voion.nl/veilig-en-vitaal-werken/werkdruk-en-werkstress/werkdruk-en-werkstress/instrumenten-en-tools/>
- Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). *5x2x3 voor eigen regie! O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid*.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., Van der Torre, W., Xavier, M., Van der Horst, A., van Nispen, I., Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM, editie 2*, p. 61-80.
- Waardevolwerk.be (z.d.). *Tips en tools*. Geraadpleegd van <https://www.waardevolwerk.be/tips-en-tools>
- Weiner, B.J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4, 67.
- World Economic Forum (WEF) (2020). *The Future of Jobs Report*. October 2020.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

Bijlage 1

Tabel 2 Zoekstrategieën in Scopus

Factor	Zoekstrategie
Taakvariatie (zoekstrategie 1)	TITLE(enhanc* OR increas* OR strength*) AND TITLE(work OR task) AND TITLE (variety OR variation OR enhancement OR widening) AND TITLE-ABS-KEY(learn* OR innovat*) AND TITLE-ABS-KEY(work OR business OR company) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE,"Dutch")) AND (EXCLUDE (EXACTKEYWORD,"Animal") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD,"Animal Experiment") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD,"Animals") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD,"Nonhuman"))
Taakvariatie (zoekstrategie 2)	TITLE(intervention OR action) AND TITLE(work OR task OR job) AND TITLE (variety OR variation OR enrichment OR carving OR crafting) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE,"Dutch"))
Taakvariatie (zoekstrategie 3)	TITLE (intervention* OR action*) AND TITLE (work OR task OR job) AND TITLE (variety OR variation OR enrichment OR redesign) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Dutch"))
Steun collega's (zoekstrategie 1)	(TITLE(colleague* OR coworker* OR social) AND TITLE(support) AND TITLE(work*) AND TITLE-ABS-KEY(learn* OR innovat*)) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English"))
Steun collega's (zoekstrategie 2)	(TITLE(colleague* OR coworker* OR social OR peer) AND TITLE(support) AND TITLE(work*) AND TITLE-ABS-KEY(learn* OR innovat*)) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English"))
Steun leidinggevende	(TITLE (supervisor AND support) AND TITLE-ABS-KEY (learn* OR innovat*)) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))
Balans taakeisen-regelmogelijkheden (zoekstrategie 1;)	TITLE-ABS-KEY (job AND demands AND resources OR control) AND TITLE-ABS-KEY(work AND balance) AND TITLE-ABS-KEY (AND action OR intervention) AND TITLE-ABS-KEY(learn* OR innovat*) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Dutch"))
Balans taakeisen-regelmogelijkheden (zoekstrategie 2)	TITLE (job AND demands) AND TITLE (resources) AND TITLE-ABS-KEY(action OR intervention) AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Dutch"))