

TILBURG L&D MONITOR 2023: TRENDS IN LEREN EN ONTWIKKELEN

Dr. Jolanda Botke (red)
Prof. dr. Rob Poell
Prof. dr. Marianne van Woerkom
Dr. Sasa Batistič
Dr. Robin Bauwens
Dr. Keri Pekaar
Dr. Yuri Scharp
Dr. Tom Junker
Marta Bergmans, MSc.

Tilburg University
Departement Human Resource Studies

Tilburg, juni 2024



Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1. Aanleiding en kader voor het onderzoek	4
Hoofdstuk 2. Het proces van L&D-organisaties	5
2.1 Omschrijving van de inputvariabelen	5
2.2 Omschrijving van de procesvariabelen	6
2.3 Omschrijving van de outputvariabelen	7
Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethode	9
3.1 Procedure.....	9
3.2 Steekproef.....	9
3.3 Gebruikte schalen	9
3.4 Analyse.....	11
Hoofdstuk 4. Resultaten	13
4.1 Onderzoeksvraag 1. Verschillen per stakeholder	13
4.1.1 Wel of niet lid van een beroepsorganisatie.....	14
4.1.2 Wel of niet L&D als core business	15
4.1.3 Verschillen tussen bepalers, ontwerpers en uitvoerders.....	16
4.1.4 Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 1.....	18
4.2 Onderzoeksvraag 2. Gebruik van interventies	18
4.2.1 Verschillen per groep stakeholders	19
4.2.2 Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 2.....	21
4.3 Onderzoeksvraag 3. Wat bepaalt de output?	21
4.3.1 Verschillen per groep stakeholders	22
4.3.2 Correlaties tussen variabelen.....	24
4.3.3 Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 3.....	25
Hoofdstuk 5. Conclusie en suggesties voor vervolg	27
5.1 Conclusies	27
5.2 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	27
Referenties.....	28
Bijlage 1. Gemiddelden en standaarddeviaties voor totale steekproef en voor subgroepen	30

Samenvatting

Leren en Ontwikkelen (L&D) is een cruciale factor voor succes en belangrijk thema voor veel organisaties. Samen met de netwerkorganisaties NRTO, Develhub en het People Management Center van Tilburg University deden we daarom in de zomer van 2023 onderzoek naar ontwikkelingen in de L&D-sector. Doel van het onderzoek was zicht krijgen op de keuzes die binnen de L&D-sector worden gemaakt, en op de effecten die deze keuzes hebben op de L&D-organisaties, hun medewerkers en hun klanten.

Voor het onderzoek modelleerden we het werkproces van L&D-organisaties in drie fasen: input, proces en output. Voor elke fase selecteerden we een aantal kenmerken. Voor de inputfase bekeken we de mate waarin strategisch gepland en agile gewerkt wordt, alsmede toegang tot informatie, en werkdruk en autonomie van de L&D-medewerkers. In de procesfase keken we naar acht verschillende soorten interventies. In de outputfase keken we naar resultaten voor de L&D-medewerker (bevlogenheid, verbondenheid, werkprestatie, kennis [niet-]delen, en de intentie om de organisatie te verlaten). Ook keken we in de outputfase naar het veronderstelde effect van L&D-activiteiten op deelnemers.

Uiteindelijk vulden 239 L&D-professionals onze vragenlijst in. Een belangrijk deel van deze respondenten was lid van een netwerkorganisatie (NRTO, Develhub, VOV [Vlaanderen] en het People Management Center van Tilburg University). Uit de resultaten bleek dat leden van netwerkorganisaties hoger scoorden op bijna alle variabelen dan niet-leden. Alle interventies worden gebruikt, maar de mate waarin verschilt. Medewerkers uit organisaties met L&D als 'core business' zijn positiever over het resultaat van de interventies. Ten slotte lijken organisaties die meer strategisch plannen, agile werken en meer zorgen voor toegang tot informatie hoger te scoren op prestatie en welzijn van hun medewerkers en op deelnemersresultaten. Het gaat hier echter om correlaties, niet om causale verbanden. Het is niet te zeggen of a leidt tot b, of andersom. In nader onderzoek zouden causale verbanden verder kunnen worden onderzocht. Ook kan gedacht worden aan herhaling en/of uitbreiding van de L&D monitor, al dan niet met andere populaties en aanvullende variabelen.

Hoofdstuk 1. Aanleiding en kader voor het onderzoek

De Nederlandse L&D-sector bestaat uit 32.000 L&D-aanbieders, waarvan een groot deel zelfstandig ondernemer is (<https://www.vno-ncw.nl/branchevereniging-aan-het-woord-nederlandse-raad-voor-training-en-opleiding-nrto>). Onderzoek naar leren en ontwikkelen (L&D) in Nederland is vooral gericht op ontwikkelingen in specifieke sectoren, zoals onderwijs (Bos et al., 2023) en gezondheidszorg (De Groot et al., 2024) of gericht op specifieke doelgroepen, zoals kwetsbare werknemers (Künn et al., 2018) of werkzoekenden (Borghouts, 2023). Poell en Kessels (2021) presenteren in de epiloog van hun Handboek Human Resource Development een aantal trends in L&D door de bijdragen in het handboek van 2011 en 2021 te vergelijken. Een recente sector-brede studie ontbreekt echter. Dit is problematisch omdat in de huidige kenniseconomie organisaties sterk afhankelijk zijn van L&D-activiteiten om concurrerend te blijven. De L&D-sector vervult hierin een essentiële rol. Het is daarom belangrijk om te begrijpen welke keuzes aanbieders maken, en de gevolgen daarvan.

Samen met de netwerkorganisaties NRTO, Develhub, en het People Management Center van Tilburg University startten we daarom in de zomer van 2023 een onderzoek naar deze L&D-sector. Doel van het onderzoek is zicht krijgen op de keuzes die binnen de L&D-sector worden gemaakt, en op de effecten die deze keuzes hebben op de L&D-organisaties, hun medewerkers en hun klanten. In ons onderzoek modelleren we het proces in L&D-organisaties¹ als bestaande uit drie fasen: input, proces en output. De *input* bestaat uit kenmerken van de L&D-organisatie en haar medewerkers. Het *proces* bestaat uit verschillende L&D-activiteiten die aan klanten worden aangeboden. Dit omvat activiteiten zoals op sterke punten gebaseerde interventies (Ghielen et al., 2018; Van Woerkom & Meyers, 2019), interventies gericht op emotionele intelligentie (Pekaar et al., 2018) en interventies gericht op Playful Work Design (Scharp et al., 2022). De *output* bestaat uit resultaten voor de L&D-organisatie en haar medewerkers² en voor de deelnemers aan L&D-activiteiten. Door op deze wijze naar de L&D-sector te kijken, hopen we trends te ontdekken en nieuwe mogelijkheden voor leren en ontwikkeling te identificeren.

In deze rapportage kijken we hoe L&D-ers scoren op de input-, proces- en outputvariabelen en beantwoorden we drie onderzoeksvragen:

1. In welke mate verschillen scores voor de verschillende stakeholders in ons onderzoek?
2. Hoe scoren L&D-ers op de interventies in de procesfase?
3. Welke inputvariabelen in het model zijn gerelateerd aan outputvariabelen?

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In **Hoofdstuk 2** lichten we de onderdelen van ons model toe. In **Hoofdstuk 3** beschrijven we de methode van onderzoek. **Hoofdstuk 4** presenteert de onderzoeksresultaten per onderzoeksvraag. **Hoofdstuk 5** bevat conclusies en suggesties voor vervolgonderzoek.

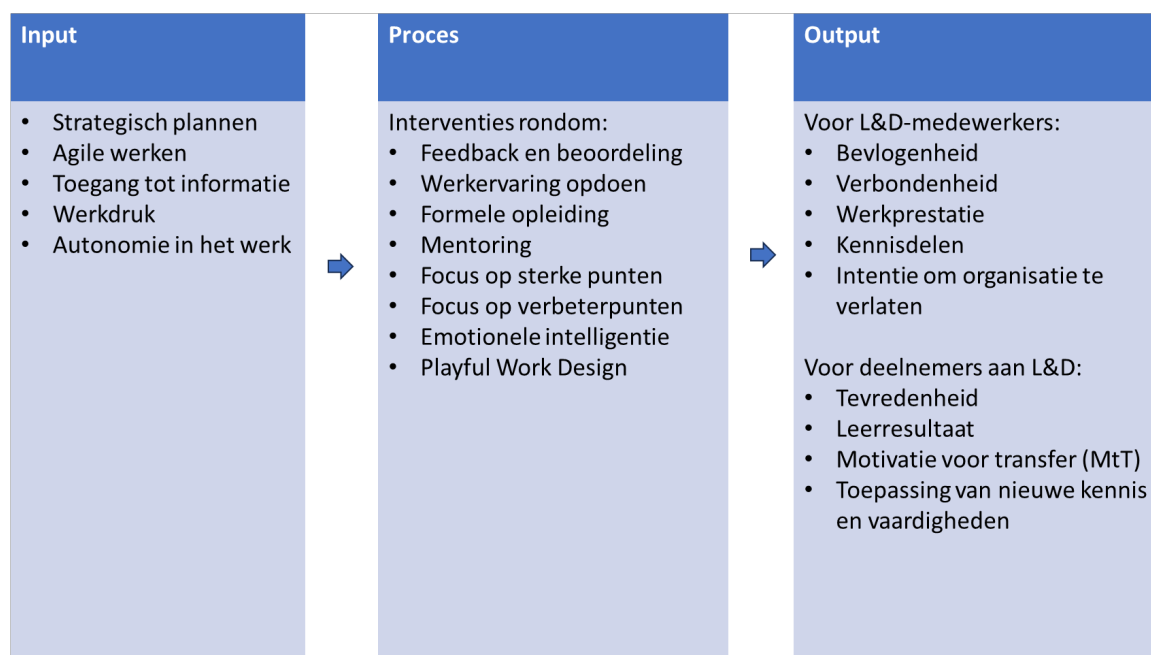
¹ Dit kan (1) zowel een organisatie zijn die L&D als 'core business' heeft, als een L&D-afdeling van een organisatie met een andere 'core business' en kan (2) zowel een organisatie met medewerkers zijn, als een ZZP-er.

² We bedoelen met 'L&D-werknemers' alle professionals in de L&D-sector, ook degenen die als zelfstandige werken.

Hoofdstuk 2. Het proces van L&D-organisaties

In Figuur 1 is het proces van L&D-organisaties gemodelleerd. Het proces bestaat uit input-, proces-, en outputkenmerken. Belangrijk om te vermelden is dat we voor het model een keuze hebben gemaakt voor variabelen (kenmerken) waarin wij als onderzoeksgroep expertise in hebben. Dit is dus niet hét model van een L&D-organisatie, maar *ons* onderzoeksmodel. In Paragraaf 2.1 is per variabele de originele definitie en een bronvermelding opgenomen.

Figuur 1. Het proces van een L&D-organisatie



2.1 Omschrijving van de inputvariabelen

Er zijn vijf inputvariabelen. **Strategisch plannen** gaat over het proces van begin tot einde voor ogen hebben, verwachte opbrengsten maximaliseren, een bedrijfsplanning en concurrentieanalyses maken om een onzekere toekomst te voorspellen en bestaande kennis benutten (Chandler et al., 2011). Voor het onderzoek is uit het artikel van Chandler et al. (2011) de 'causation scale' gebruikt. **Agile werken** gaat over routines die een team gebruikt om optimaal wendbaar en veranderingsgericht te kunnen handelen (Junker et al., 2023). **Toegang tot informatie** gaat over toegang tot bijvoorbeeld geld, materiaal, ruimte en tijd (Spreitzer, 1996). Voor **werkdruk** is uit de VBBA-vragenlijst de schaal voor 'Werktempo en vermoeidheid' gebruikt (Van Veldhoven et al., 2015). **Autonomie in het werk** gaat in ons onderzoek over vrijheid ten aanzien van werkplanning, beslissen en werkmethoden (Morgeson & Humphrey, 2006).

Meer lezen over agile werken

Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 75(12), 2189-2217.
<https://doi.org/10.1177/00187267211030101>

2.2 Omschrijving van de procesvariabelen

Er zijn acht procesvariabelen. Dit zijn interventies van een specifiek type (bijvoorbeeld formele opleidingen) of met een specifieke focus (bijvoorbeeld gericht op het ontwikkelen van emotionele intelligentie). De volgende interventies worden onderscheiden:

- **Feedback en beoordeling:** beoordeling en prestatie-evaluatie om inzicht te krijgen in iemands sterke en zwakke punten op het werk en in iemands persoonlijke of professionele ontwikkeling (Hurtz & Williams, 2009).
- **Opdoen van werkervaring:** bijvoorbeeld taakrotatie, functie-uitbreiding en promoties of overplaatsingen, bedoeld om iemands repertoire van kennis en vaardigheden te verbreden (Hurtz & Williams, 2009).
- **Formele opleidingen en cursussen:** on- of off-site opleidingsprogramma's of cursussen om werknemers te trainen in bepaalde vaardigheden of kennisgebieden (Hurtz & Williams, 2009).
- **Mentoring:** Coaching of mentoring waarbij een ervaren werknemer wordt gekoppeld aan een minder ervaren werknemer om begeleiding en professionele ontwikkeling te bieden (Hurtz & Williams, 2009).
- **Focus op sterke punten:** interventies gericht op het identificeren en beter gebruiken van sterke punten (Van Woerkom et al., 2016).
- **Focus op verbeterpunten:** interventies gericht op het ontwikkelen van verbeterpunten (Van Woerkom et al., 2016).
- **Emotionele intelligentie:** Interventies gericht op het ontwikkelen van emotionele intelligentie (EI). EI is de kennis of het vermogen om emoties van jezelf en van anderen effectief te verwerken om sociaal en emotioneel gedrag te reguleren (Pekaar et al., 2018).
- **Playful Work Design (PWD):** Interventies om PWD te bevorderen, of die gebruik maken van PWD. PWD is proactief gedrag, gericht op het stimuleren van plezier en uitdaging tijdens werkactiviteiten door het creëren, zoeken en oplossen van verrassingen en complexiteiten. PWD omvat het benaderen van werkactiviteiten als spel en ze op een ludieke of agonistische manier uitvoeren (bijvoorbeeld met humor en verbeelding of competitief, ijverig) om positief resultaat te bereiken (bijvoorbeeld plezier, uitdaging) (Scharp et al., 2023).

Meer lezen over Feedback en beoordeling, Opdoen van werkervaring, Formele opleidingen en cursussen, en Mentoring en Coaching

Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635–653.
<https://doi.org/10.1037/a0014580>

Meer lezen over gebruik van sterke punten

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bauwens, R. (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance. *Journal of Business Research*, 159, 113728.

Oratie van Marianne van Woerkom: [Oratie-Bouwen-op-unieke-kwaliteiten M.-van-Woerkom.pdf \(eur.nl\)](#)

Meer lezen over emotionele intelligentie

Pekaar, K. A., van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. P. (2017). Emotional intelligence and job performance: The role of enactment and focus on others' emotions. *Human Performance*, 30(2-3), 135-153.

Meer lezen over Playful Work Design

Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509-550.

2.3 Omschrijving van de outputvariabelen

Er zijn negen outputvariabelen. De eerste vijf outputvariabelen zijn gericht op de L&D-medewerker. De eerste variabele is **bevlogenheid van de L&D-medewerker**. Bevlogenheid is een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door *energie*, *toewijding* en *absorptie*. Energie verwijst naar een hoog energieniveau en mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om energie te steken in het werk en doorzettingsvermogen, zelfs als er moeilijkheden zijn. Toewijding heeft betrekking op sterk betrokken zijn bij het werk en een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaren. Absorptie verwijst naar volledig geconcentreerd zijn en gelukkig opgaan in het werk, waarbij de tijd snel voorbijgaat en men moeite heeft om zich los te maken van het werk (Schaufeli, 2021). Voor het onderzoek gebruikten we de verkorte schaal van de UWES-vragenlijst (Schaufeli et al., 2019). **Verbondenheid** gaat over de verbondenheid als L&D-medewerker met vakgenoten. Verbondenheid is gemeten met een schaal van Baumeister en Leary (1995) over behoefte aan verwantschap. Behoeftte aan verwantschap wordt gedefinieerd als de inherente neiging van individuen om zich verbonden te voelen met anderen, dat wil zeggen, om lid te zijn van een groep, om lief te hebben en te zorgen en geliefd en verzorgd te worden (Baumeister & Leary, 1995, geciteerd in Van den Broeck et al., 2010).

Individuele werkprestatie gaat over de werkzaamheden waarvoor werkgevers hun L&D-medewerkers betalen (Goodman & Syvante, 1999). **Kennis verbergen** gaat over het bewust niet delen van informatie, ideeën en expertise die relevant zijn voor een taak. Onder kennis verbergen verstaan we een opzettelijke poging van een individu om kennis achter te houden of te verbergen waar een andere persoon om heeft gevraagd (Connelly et al., 2012). Dit is een vorm van negatief gedrag, maar kan ook berusten op positieve intenties, zoals het beschermen van een collega of voldoen aan privacy-vereisten. De **intentie om de organisatie te verlaten** gaat over het overwegen

om de organisatie te verlaten en elders werk te zoeken. Er is nog geen sprake van het daadwerkelijk verlaten van de organisatie (Carmeli & Gefen, 2005). Voor het onderzoek is de schaal gebruikt van Hackett et al. (2001).

Meer lezen over onderzoek naar kennis verbergen in organisaties

Batistič, S., & Poell, R. F. (2022). Do HR systems and relational climates affect knowledge hiding? An experiment and two-source multi-level study. *Journal of Business Research*, 147, 82-96.

Naast outputvariabelen met betrekking tot L&D-medewerkers zijn er resultaten voor deelnemers in kaart gebracht. De (veronderstelde) resultaten van de deelnemers zijn gemeten met de volgende vragen (op basis van Kirkpatrick, 1976):

- Waren de deelnemers na afloop tevreden?
- Hebben de deelnemers de leerdoelen bereikt?
- Waren de deelnemers van plan het geleerde in de praktijk toe te passen?
- Pasten de deelnemers na afloop van de training de kennis en vaardigheden toe in de praktijk?

Meer lezen over het in kaart brengen van deelnemersopbrengsten

Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147.

Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethode

3.1 Onderzoeksopzet en procedure

De populatie van het onderzoek bestond uit Nederlandse en Vlaamse professionals die zich bezighouden met leren en ontwikkelen. Voor het uitzetten van de vragenlijsten is samengewerkt met de NRTO³, Develhub⁴, en het People Management Center van Tilburg Universiteit⁵. De NRTO en Develhub hebben via hun social-mediakanalen aan hun leden gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Het PMC heeft aan de bij haar aangesloten organisaties hetzelfde gevraagd. De VOV heeft ervoor gekozen het onderzoek niet actief te verspreiden, maar enkele participanten gaven wel aan lid te zijn van deze organisatie. Daarnaast is het onderzoek gepromoot via de social-mediakanalen van de betrokken onderzoekers. De dataverzameling vond plaats van oktober tot en met december 2023. Er is sprake van een cross-sectioneel onderzoek.

3.2 Steekproef

Uiteindelijk hebben 239 L&D-professionals de vragenlijst ingevuld. De demografische kenmerken van de steekproef zijn te vinden in Tabel 1. Een korte samenvatting:

- 68.6% is vrouw.
- 55.6% heeft een masterdiploma.
- Gemiddelde leeftijd is 46.9 jaar.
- Gemiddeld heeft men 7 jaar ervaring in L&D.
- 76% is betrokken bij ontwikkeling van L&D, 45% beslist over welke L&D-activiteiten aangeboden wordt en 46% voert zelf L&D-activiteiten uit.
- 34% is lid van Develhub, 11% van NRTO, 3% van VOV, 0.4% van PMC⁶. 52% van de respondenten is geen lid van één van de beroepsorganisaties.

3.3 Gebruikte schalen

De schalen die in het onderzoek zijn gebruikt komen uit de artikelen die genoemd zijn in hoofdstuk 2. Waar relevant, is vermeld welke subschalen zijn gebruikt. In sommige gevallen zijn de schalen ingekort. Alle schalen zijn gemeten met een 7-puntsschaal, waarbij 1 = 'helemaal oneens' en 7 = 'helemaal eens', met uitzondering van werkdruk, autonomie op het werk en intentie om de organisatie te verlaten. Deze drie variabelen zijn gemeten op een 4-puntsschaal met 1 = 'nooit', 2 = 'soms', 3 = 'vaak' en 4 = 'altijd'.

³ De NRTO, de Nederlandse Raad voor Training en opleiding, is de brancheorganisatie voor private onderwijsinstellingen, opleidings- en trainingsbureaus. NRTO heeft ruim 900 leden (begin 2024)

⁴ Develhub is het onafhankelijk netwerk dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich structureel bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. Develhub heeft ruim 1200 leden (begin 2024)

⁵ Het People Management Center (PMC) fungeert als netwerkplatform op HR-gebied om bruggen te bouwen tussen businesspartners en de medewerkers en studenten van de afdeling Human Resource Studies van Tilburg University en TIAS Business School. Bij het People Management Center zijn 8 multinationals aangesloten.

⁶ Eén deelnemer gaf aan dat zijn of haar organisatie lid was van het PMC. Dit is verder niet als aparte groep in het vervolg verwerkt. Het is mogelijk dat er meerdere deelnemers zijn geweest uit organisaties die lid zijn van de NRTO of het PMC, maar dat medewerkers zich daar niet bewust van zijn.

Tabel 1. Demografische kenmerken van de steekproef

Totaal	N = 239	
Geslacht		
Man	n = 75	31.4%
Vrouw	n = 164	68.6%
Leeftijd	Gemiddeld 46.9	
Hoogst afgeronde opleiding		
EQF 4 (mbo-4, havo, vwo)	n = 6	2.5%
EQF 5 (Associate degree)	n = 5	2.1%
EQF 6 (bachelor)	n = 84	35.1%
EQF 7 (master)	n = 133	55.6%
EQF 8 (PhD)	n = 3	1.3%
Anders (veelal post-hbo)	n = 8	3.3%
Lidmaatschap beroepsorganisatie ^a		
Develhub	n = 88	33.6%
VOV	n = 7	2.7%
NRTO	n = 29	11.1%
PMC	n = 1	0.4%
Geen lid	n = 134	52.2%
L&D hoofdactiviteit van de organisatie?		
Ja	n = 117	49.2%
Nee	n = 121	50.8%
Functieonderdelen ^b		
Ik bepaal L&D-portfolio	n = 108	41.2%
Ik ontwerp L&D	n = 183	69.8%
Ik voer L&D-activiteiten uit	n = 110	42.0%
Aantal jaar ervaring in huidige L&D-functie	Gemiddeld 7.0	
Aantal jaar ervaring in L&D	Gemiddeld 14.4	

^a Van Develhub en VOV kunnen zowel organisaties als individuen lid zijn. Van NRTO en People Management Center kunnen alleen organisaties lid zijn. Aantallen kunnen vertekend zijn, omdat een individuele medewerker wellicht niet altijd weet of de organisatie lid is van een beroepsorganisatie. Er kan ook overlap zijn; organisaties kunnen zowel lid zijn van NRTO, als van Develhub, of een individuele medewerker kan lid zijn van Develhub en zijn of haar organisatie kan tegelijk lid zijn van NRTO.

^b meerdere antwoorden mogelijk.

3.4 Analyse

Voordat verdere analyses zijn gemaakt, is de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte schalen gecontroleerd. Deze bleek voor alle schalen in orde. Vervolgens is van alle variabelen het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Tabel 2 geeft een overzicht.

Tabel 2. Gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen

	Variabelen	Gemiddelde en standaarddeviatie Tenzij anders vermeld is de schaal van 1 tot 7
Input	Strategisch plannen	4.45 (1.31)
	Agile werken	5.11 (1.05)
	Toegang tot informatie	5.01 (1.39)
	Werkdruk	2.78 (.67) <i>let op: schaal 1-4</i>
	Autonomie in het werk	3.26 (.61) <i>let op: schaal 1-4</i>
Proces	Feedback en beoordeling	4.83 (1.33)
	Werkervaring opdoen	4.45 (1.16)
	Formele opleidingen	4.81 (1.14)
	Mentoring	4.97 (1.20)
	Focus op sterke punten	5.16 (1.16)
	Focus op verbeterpunten	5.02 (1.00)
	Emotionele Intelligentie	4.53 (1.51)
	Playful Work Design	5.13 (1.04)
Output L&D-medewerker	Bevlogenheid	5.69 (1.01)
	Verbondenheid	4.99 (1.03)
	Werkprestatie	5.70 (.94)
	Kennis verbergen	1.59 (.09)
	Intentie om de organisatie te verlaten	1.32 (.58) <i>let op: schaal 1-4</i>
Output deelnemers	Deelnemers tevreden	5.89 (.87)
	Deelnemers geleerd	5.36 (1.00)
	Deelnemers gemotiveerd voor transfer	5.83 (.98)
	Deelnemers passen toe in praktijk	5.37 (1.09)

Voor onderzoeksvraag 1 zijn vervolgens gemiddelden per subgroep berekend. Met een t-test is onderzocht of de verschillen tussen de subgroepen significant zijn (independent sample t-test met 95% betrouwbaarheidsinterval). Een statistisch significant verschil geeft aan of de antwoorden van de ene groep in aanzienlijke mate afwijken van de antwoorden van een andere groep op basis van statistische tests. Het betekent niet noodzakelijk dat deze resultaten belangrijk of relevant zijn. Voor onderzoeksvraag 2 zijn gemiddelde scores op de interventies in de procesfase vergeleken.

Voor onderzoeksvraag 3 zijn correlaties berekend tussen input- en outputvariabelen, en tussen outputvariabelen van L&D-ers en deelnemers. Op basis hiervan kunnen we concluderen in hoeverre en op wat voor manier variabelen samenhangen. Een voorbeeld hiervan is dat L&D-professionals die strategisch werken, vaker rapporteren dat ze bevlogen zijn. Belangrijk om te benadrukken is dat deze conclusies gebaseerd zijn op correlaties. Dit betekent dat de samenhang niet gecorrigeerd is voor andere variabelen en dat we geen uitspraken kunnen doen over oorzaak en gevolg. L&D-

professionals kunnen meer bevlogen zijn doordat ze strategisch werken, maar het kan ook betekenen dat ze meer strategisch werken doordat ze bevlogen zijn. Ook kunnen er andere variabelen zijn die niet in het onderzoek zijn meegenomen, die ervoor zorgen dat deelnemers zowel bevlogen zijn als strategisch werken (bv. charismatisch leiderschap in de organisatie).

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de drie onderzoeksvragen beantwoord:

1. In welke mate verschillen scores voor de verschillende stakeholders in ons onderzoek?
2. Hoe scoren L&D-ers op de interventies in de procesfase?
3. Welke inputvariabelen in het model zijn gerelateerd aan outputvariabelen?

4.1 Onderzoeksvraag 1. Verschillen per stakeholder

De eerste onderzoeksvraag luidt:

In welke mate verschillen scores voor de verschillende stakeholders in ons onderzoek?

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag hebben we de volgende groepen stakeholders onderscheiden:

- Respondenten die wel of niet lid zijn van een beroepsorganisatie (NRTO, Develhub of VOV).
- Respondenten die werken bij een organisatie die L&D wel of niet als core business heeft.
- Respondenten die wel of niet een van de volgende rollen hebben: beslissen over L&D, L&D ontwerpen, L&D uitvoeren.

Tabel 3 geeft een totaaloverzicht. Voor de gekleurde cellen geldt dat er een significant verschil was tussen 'ja' en 'nee'. In al deze gevallen scoort 'ja' significant hoger dan 'nee', behalve bij de zwart-gekleurde cel; hier is de werkdruk van degene die L&D-activiteiten uitvoeren lager dan van de respondenten die dat niet doen.

Tabel 3. *Significante verschillen tussen groepen stakeholders*

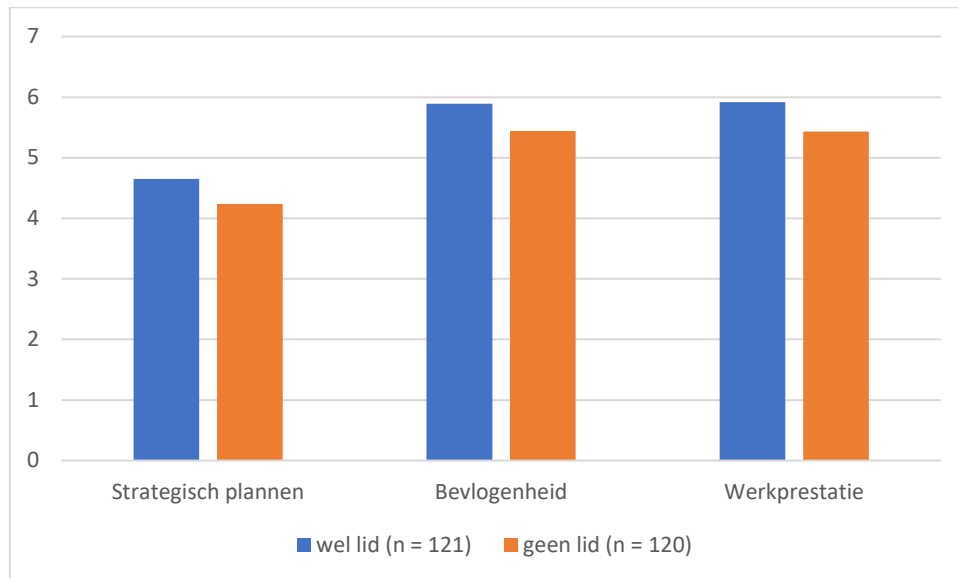
		Lid Ja = 121; nee = 120	L&D core business Ja = 117; nee = 123	Bepaalt L&D Ja = 108; nee = 133	Ontwerpt L&D Ja = 183; nee = 58	Voert L&D uit Ja = 110; nee = 131
Input	Strategisch plannen					
	Agile werken					
	Toegang tot informatie					
	Werkdruk					
	Autonomie in het werk					
Proces	Feedback en beoordeling					
	Opdoen van werkervaring					
	Formele opleidingen					
	Mentoring					
	Focus op sterke punten					
	Focus op verbeterpunten					
	Emotionele intelligentie					
	Playful Work Design					
Output L&D-medewerker	Bevlogenheid					
	Verbondenheid					
	Werkprestatie					
	Kennis verbergen					
	Intentie om de organisatie te verlaten					
Output deelnemers	Tevredenheid					
	Leerresultaten					
	Motivatie voor transfer					
	Toegepast in de praktijk					

4.1.1 Wel of niet lid van een beroepsorganisatie

In het onderzoek hebben zowel respondenten geparticipeerd die lid zijn van een beroepsorganisatie (NRTO, Develhub, VOV en/of PMC), als respondenten die niet aan een van deze organisaties zijn verbonden (niet-leden). Uit Tabel 3 blijkt dat leden ($n = 121$) en niet-leden ($n = 120$) significant verschillen als het gaat om de volgende variabelen (zie ook Figuur 2):

- strategisch plannen,
- bevlogenheid,
- werkprestatie.

Figuur 2. *Verschillen tussen L&D-ers die wel of niet lid zijn van een beroepsorganisatie*

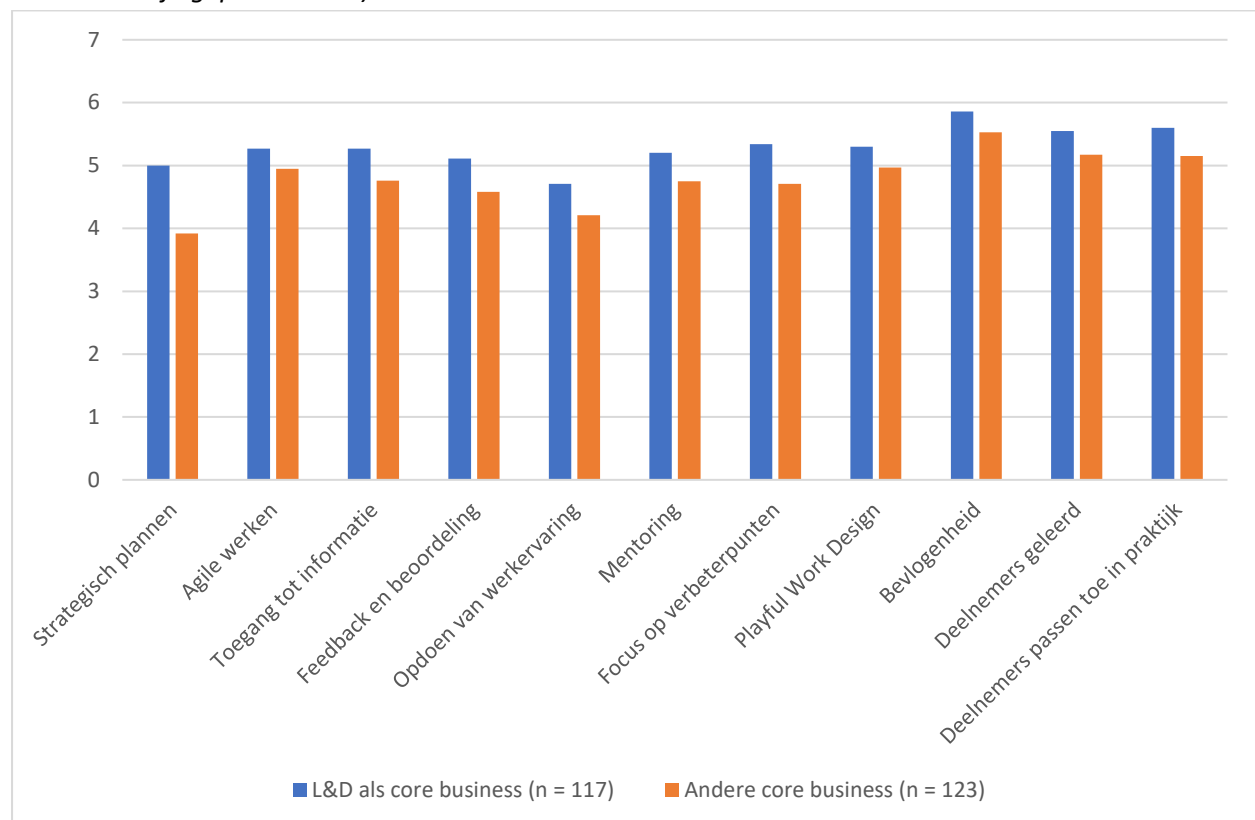


4.1.2 Wel of niet L&D als core business

Uit Tabel 3 blijkt daarnaast dat respondenten uit organisaties met L&D als core business ($n = 117$) significant verschillen van respondenten uit organisaties die een andere core business hebben ($n = 123$) als het gaat om hun antwoorden op de volgende onderwerpen (zie ook Figuur 3):

- strategisch plannen,
- agile werken,
- toegang tot informatie,
- interventies rondom:
 - feedback en beoordeling,
 - opdoen van werkervaring,
 - mentoring,
 - focus op verbeterpunten,
 - Playful Work Design,
- bevlogenheid,
- veronderstelde leerresultaten van deelnemers,
- veronderstelde mate waarin deelnemers kennis en vaardigheden in de praktijk toepassen.

Figuur 3. Verschillen tussen wel en niet L&D als core business (alleen variabelen die significant verschillen zijn gepresenteerd)

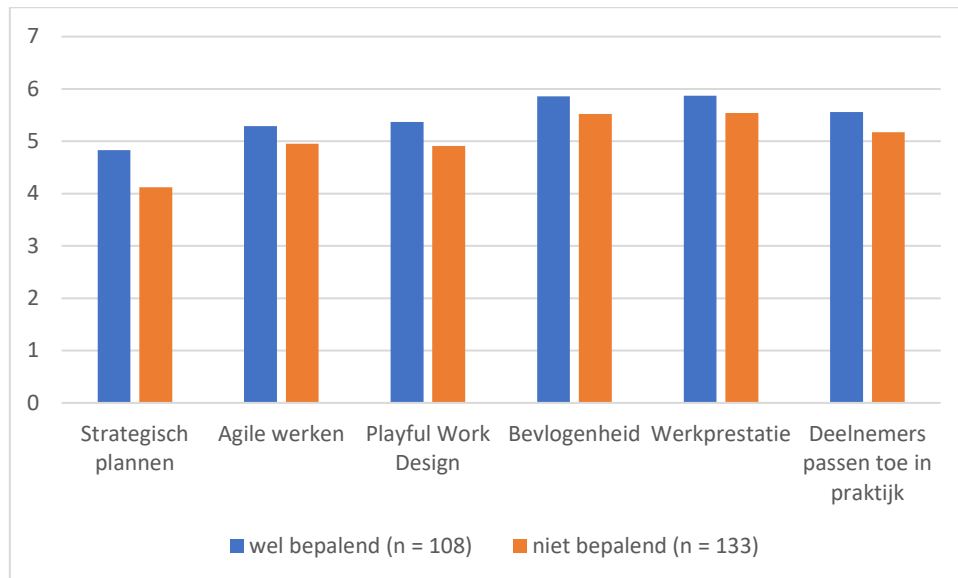


4.1.3 Verschillen tussen bepalers, ontwerpers en uitvoerders

Uit Tabel 3 blijkt dat deelnemers die L&D-activiteiten bepalen ($n = 108$) significant verschillen van respondenten die geen L&D-activiteiten bepalen ($n = 133$) als het gaat om de volgende variabelen (zie ook Figuur 4):

- strategisch plannen,
- agile werken,
- interventies rondom:
 - Playful Work Design,
- bevlogenheid,
- werkprestatie,
- veronderstelde mate waarin deelnemers kennis en vaardigheden in de praktijk toepassen.

Figuur 4. Verschillen tussen L&D-ers die wel en niet het L&D-portfolio bepalen.

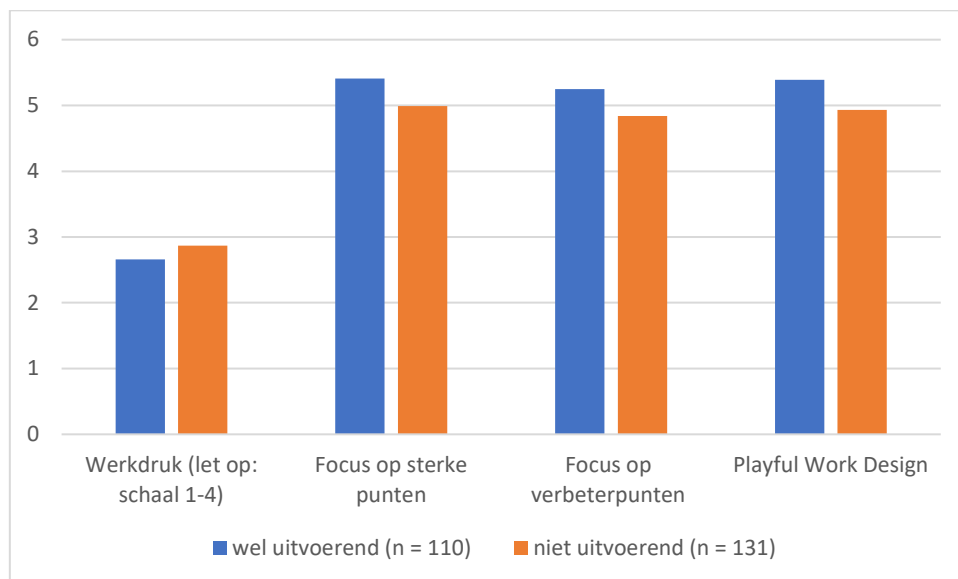


Uit Tabel 3 blijkt dat respondenten die L&D-activiteiten ontwerpen ($n = 183$) *niet significant* verschillen van respondenten die geen L&D-activiteiten ontwerpen ($n = 58$).

Uit Tabel 3 blijkt dat respondenten die L&D-activiteiten uitvoeren ($n = 110$) significant verschillen van niet-uitvoerenden ($n = 131$) als het gaat om:

- werkdruk,
- interventies rondom:
 - focus op sterke punten,
 - focus op verbeterpunten,
 - Playful Work Design.

Figuur 5. Verschillen tussen L&D-ers die wel en niet uitvoeren



4.1.4 Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 1

Een aantal zaken valt op. Ten eerste blijken verschillen te bestaan tussen organisaties die L&D als core business hebben, en organisaties die een andere core business hebben. Deze twee groepen stakeholders verschillen zowel op de score op inputvariabelen (strategisch plannen, agile werken en toegang tot informatie), als procesvariabelen (feedback en beoordeling, opdoen van werkervaring, mentoring, focus op verbeterpunten, PWD), als outputvariabelen (bevlogenheid, leerresultaten en toepassing in de praktijk). Het lijkt erop dat medewerkers van bedrijven met L&D als core business meer gebruik maken van de diversiteit aan mogelijkheden om het L&D-proces van Figuur 1 vorm te geven. Of bevlogenheid de oorzaak of het gevolg van deze grotere diversiteit is zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Ten tweede valt op dat meerdere variabelen qua scores relatief uniform zijn over de verschillende groepen stakeholders. Dit betreft autonomie, kennis verbergen, intentie om de organisatie te verlaten, veronderstelde tevredenheid van deelnemers en veronderstelde transfermotivatie van deelnemers.

Ten derde valt op dat dat bevlogenheid verschilt tussen groepen stakeholders; leden van een beroepsorganisatie scoren hoger dan niet-leden, medewerkers van organisaties met L&D als core business scoren hoger dan medewerkers uit organisaties waar L&D geen core business is, en beslissers scoren hoger dan niet-beslissers. Ook de veronderstelde invloed op werkprestatie verschilt tussen groepen stakeholders. Leden van een beroepsorganisatie scoren hoger dan niet-leden, en beslissers scoren hoger dan niet-beslissers.

Ten vierde valt op dat respondenten uit organisaties waarvan L&D core business is, meer leren en praktijktoepassingen van L&D zien dan respondenten uit organisaties met een andere core business. De vraag is of organisaties met L&D als core business werkelijk meer of betere deelnemersresultaten hebben, of dat ze optimistischer zijn over het resultaat van de L&D-activiteiten. Nader onderzoek zal dit moeten uitwijzen.

Ten slotte valt op dat respondenten die L&D uitvoeren een lagere werkdruk ervaren dan respondenten die dat niet doen. Uit het onderzoek is niet direct af te leiden hoe dit komt en ook niet of de werkdruk lager is of als lager wordt ervaren. Nader onderzoek zal dit moeten uitwijzen.

4.2 Onderzoeksvraag 2. Gebruik van interventies

De tweede onderzoeksvraag luidt:

Hoe scoren L&D-ers op de interventies in de procesfase?

In de procesfase van ons onderzoekmodel hebben we verschillende soorten interventies opgenomen. Op basis van Hurtz en Williams (2009) is gevraagd in hoeverre er gebruikt wordt gemaakt van meer traditionele L&D-interventies:

- feedback en beoordeling,
- opdoen van werkervaring,
- formele opleidingen,

- mentoring.

Daarnaast is op basis van Van Woerkom et al. (2016) gevraagd in hoeverre er gebruik is gemaakt van interventies die gericht zijn op:

- het identificeren en betere gebruiken van sterke punten ('focus op sterke punten'),
- het ontwikkelen van verbeterpunten ('focus op verbeterpunten').

Op basis van Pekaar et al. (2018) is gevraagd in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van interventies die zich richten op:

- het stimuleren van emotionele intelligentie.

Ten slotte is op basis van Scharp et al. (2023) is gevraagd in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van interventies op het gebied van:

- Playful Work Design.

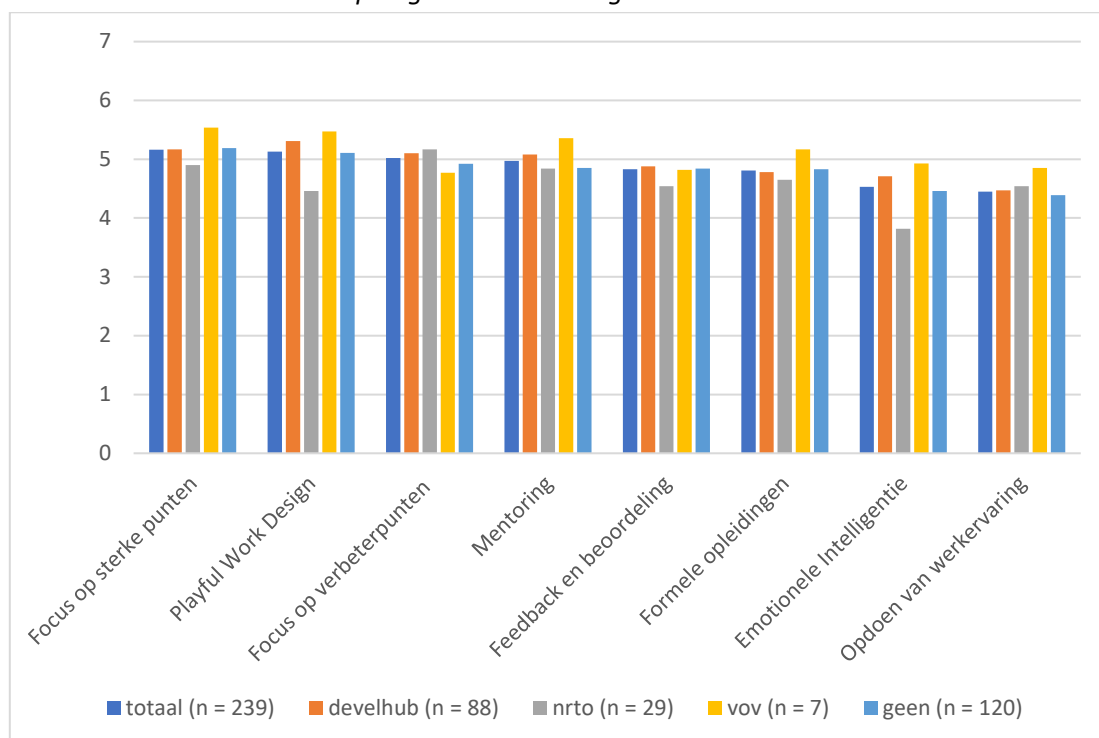
4.2.1 Verschillen per groep stakeholders

Tabel 4 geeft een overzicht van de gemiddelden en standaardafwijking voor elk format, geordend van hoogste naar laagste score. Figuur 6 laat de verschillen per beroepsorganisatie zien, Figuur 7 de verschillen tussen organisaties die L&D wel en niet als core business hebben.

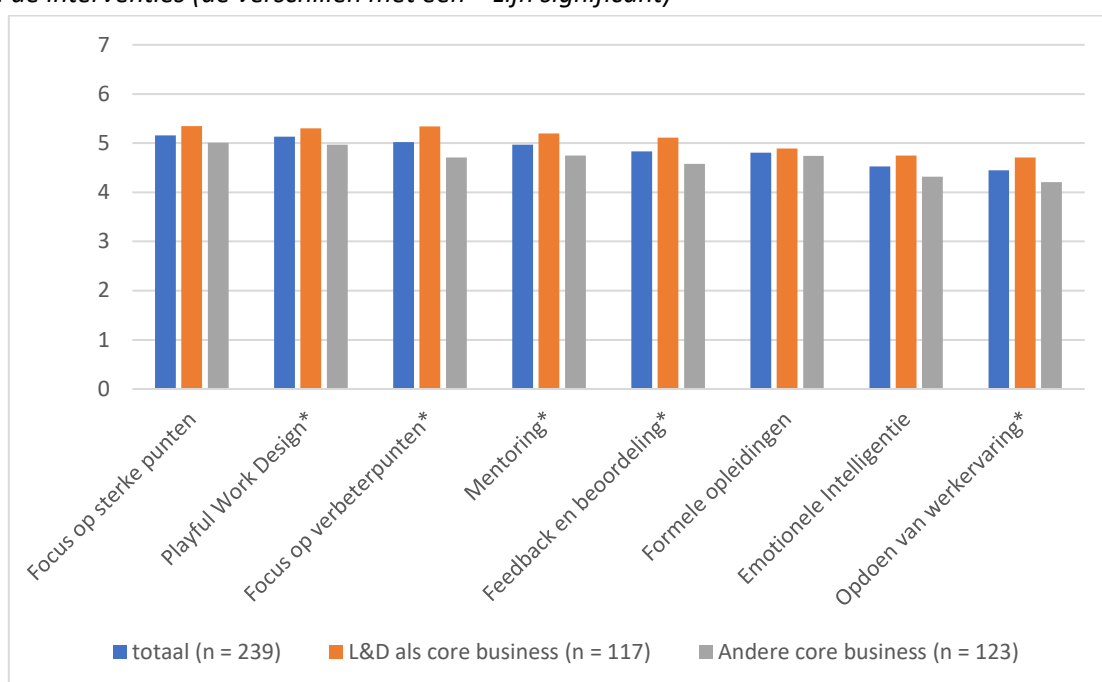
Tabel 4. *Gebruik van verschillende interventies (n = 239)*

Format	Gemiddelde en standaarddeviatie (schaal 1-7)
Focus op sterke punten	5.16 (1.16)
Playful Work Design	5.13 (1.04)
Focus op verbeterpunten	5.02 (1.00)
Mentoring	4.97 (1.20)
Feedback en beoordeling	4.83 (1.33)
Formele Opleidingen	4.81 (1.14)
Emotionele Intelligentie	4.53 (1.51)
Opdoen van werkervaring	4.45 (1.16)

Figuur 6. Verschillen tussen beroepsorganisaties in het gebruik van de verschillende interventies



Figuur 7. Verschillen tussen organisaties die L&D wel en niet als core business hebben in het gebruik van de interventies (de verschillen met een * zijn significant)



4.2.2 Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 2

Wat opvalt is dat alle interventies redelijk veel gebruikt worden. De sterke puntenbenadering is populair, maar ook de tegenhanger – het werken aan verbeterpunten – krijgt nog veel aandacht. Playful Work Design staat volop in de belangstelling. Interventies op het gebied van emotionele intelligentie scoren relatief laag. Wellicht speelt hier de relatieve onbekendheid met dit type interventies.

De relatief lage score voor formele opleidingen gaat in tegen alle andere eerdere onderzoeken hiernaar. Met formele opleidingen bedoelen we in dit onderzoek on- of off-site opleidingsprogramma's of cursussen om werknemers te trainen in bepaalde vaardigheden of kennisgebieden. Hoewel onderzoek van ROA in de periode 2004 – 2020 een lichte daling laat zien in aantal werkenden die een cursus of training volgt (van 54% naar 51%; Kühn-Nelen et al., 2022), laat onderzoek van NRTO zien dat de omzet in de markt van niet-bekostigd onderwijs groeit⁷. Of er werkelijk een tendens is naar minder formele opleidingen (de cijfers in de eerder genoemde bronnen zijn uit 2022), of dat de wens de vader van de gedachte is, zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

L&D als core business is positief gerelateerd aan het toepassen van alle typen interventies. Bij de beroepsorganisaties scoort VOV relatief hoog, maar slechts een zeer beperkt aantal VOV-ers heeft de vragenlijst ingevuld. De vraag is in hoeverre zij representatief zijn voor de VOV-populatie. Het zou kunnen zijn dat de VOV-respondenten juist zeer bevlogen VOV-ers zijn. Een eventuele herhaling van het onderzoek met een grotere VOV-populatie zou hier duidelijkheid over moeten geven.

4.3 Onderzoeksvraag 3. Wat stuurt de output?

De derde onderzoeksvraag luidt:

Welke inputvariabelen in het model zijn gerelateerd aan outputvariabelen?

In Tabel 5 is de score op de uitkomstvariabelen voor de totale steekproef weergegeven, geordend van hoogste naar laagste score. Er is onderscheid gemaakt tussen de output voor de L&D-er en de output voor deelnemers.

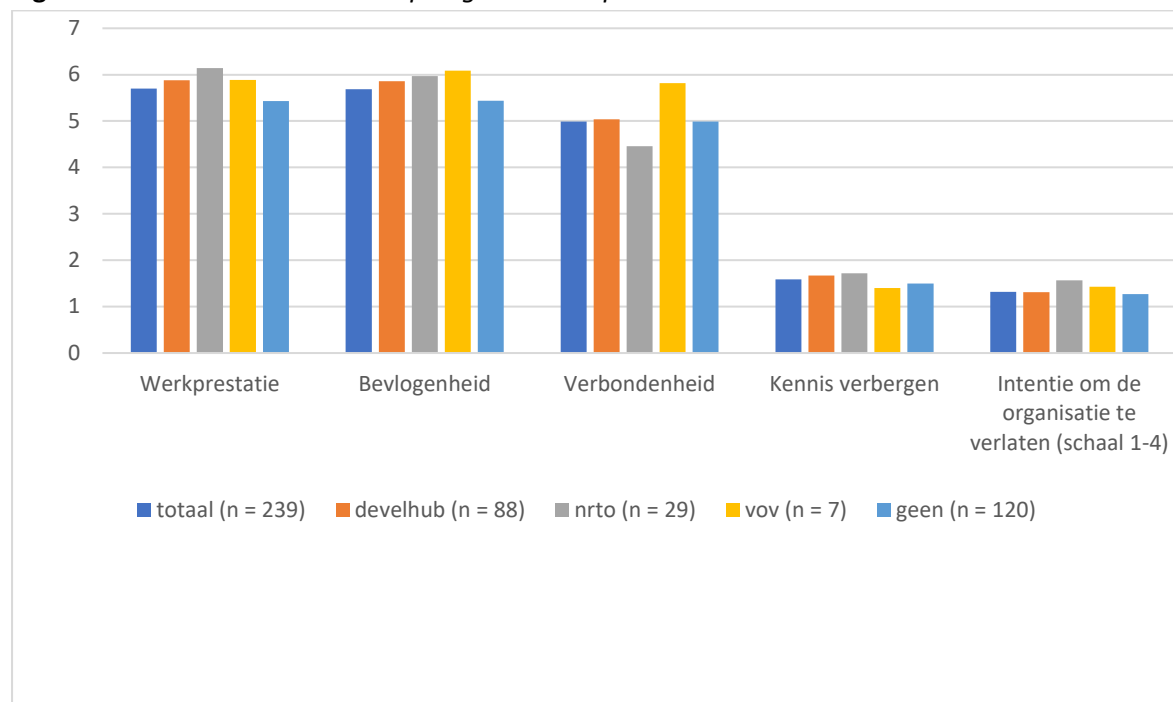
⁷ <https://www.nrto.nl/algemeen/update-facts-figures-leven-lang-leren/>

Tabel 5. Score op uitkomstvariabelen (n = 239)

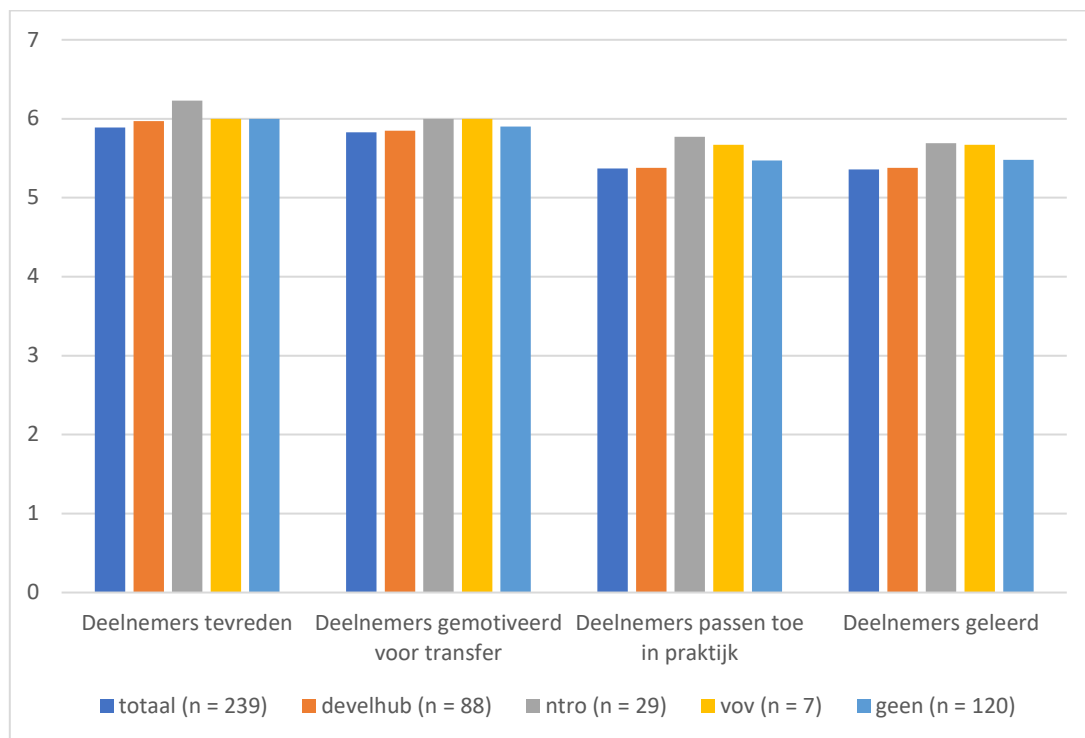
Uitkomstvariabele	Gemiddelde en standaarddeviatie
Output L&D-er	
Werkprestatie	5.70 (.94)
Bevlogenheid	5.69 (1.01)
Verbondenheid	4.99 (1.03)
Kennis verbergen	1.59 (.09)
Intentie om de organisatie te verlaten	1.32 (.58); <i>let op: schaal 1-4</i>
Output deelnemers	
Deelnemers tevreden	5.89 (.87)
Deelnemers gemotiveerd voor transfer	5.83 (.98)
Deelnemers passen toe in praktijk	5.37 (1.09)
Deelnemers geleerd	5.36 (1.00)

4.3.1 Verschillen per groep stakeholders

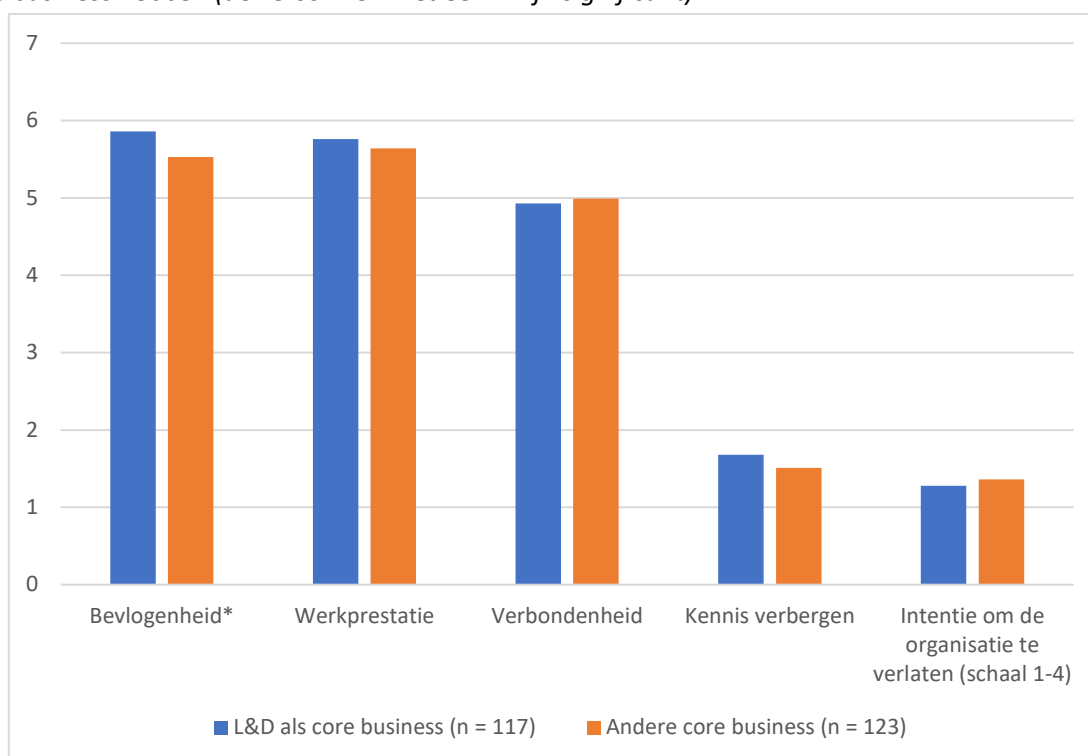
Figuren 8 en 9 laten de verschillen per beroepsorganisatie zien, Figuren 10 en 11 de verschillen tussen organisaties die L&D wel en niet als core business hebben.

Figuur 8. Verschillen tussen beroepsorganisaties op uitkomstvariabelen voor L&D-ers

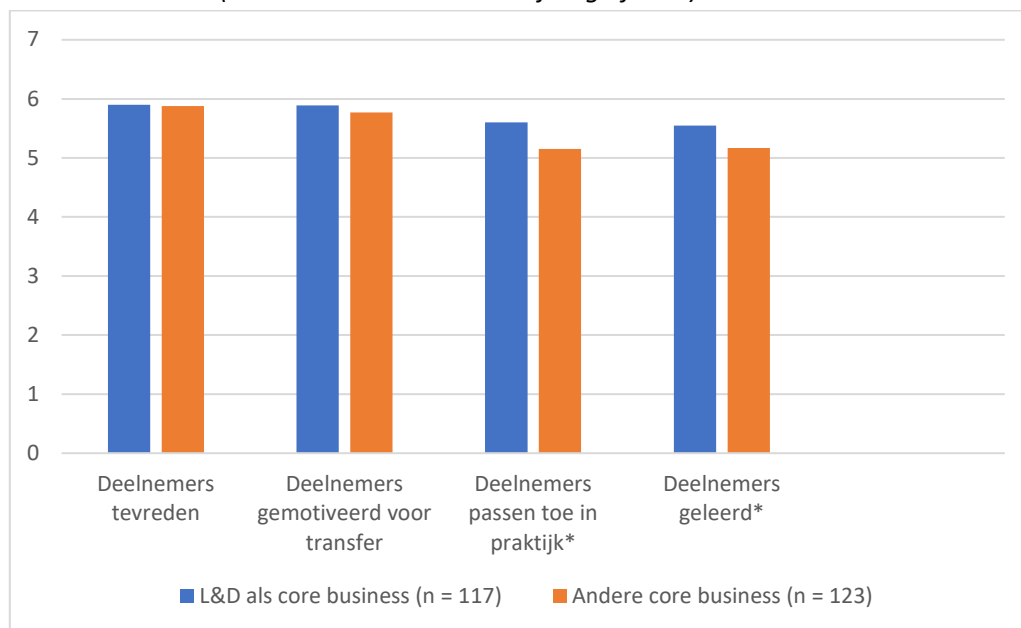
Figuur 9. Verschillen tussen beroepsorganisaties op uitkomstvariabelen voor deelnemers



Figuur 10. Verschillen op uitkomstvariabelen voor L&D-ers tussen organisaties die L&D wel en niet als core business hebben (de verschillen met een * zijn significant)



Figuur 11. Verschillen op uitkomstvariabelen voor deelnemers tussen organisaties die L&D wel en niet als core business hebben (de verschillen met een * zijn significant)



4.3.2 Correlaties tussen variabelen

Om onderzoeksvraag 3 te beantwoorden zijn correlaties berekend tussen de input- en outputvariabelen en tussen de outputvariabelen onderling. Een + betekent dat er een positieve correlatie is, een - geeft een negatieve correlatie aan. 'ns' betekent niet significant; er is geen correlatie. Tabel 6 geeft de correlaties weer tussen de input- en outputvariabelen voor zover het de L&D-er betreft. Tabel 7 geeft de correlaties tussen de inputvariabelen en de (veronderstelde) uitkomsten voor deelnemers. Tabel 8 geeft de correlaties weer tussen de input van de L&D-er en de veronderstelde output voor deelnemers.

Tabel 6. Correlaties tussen input en output (L&D-er)

	Bevlogenheid	Verbondenheid	Werkprestatie	Kennis verbergen	Intentie om organisatie te verlaten
Strategisch plannen	+	ns	+	ns	ns
Agile werken	+	+	+	ns	ns
Toegang tot informatie	+	ns	+	ns	ns
Werkdruk	ns	ns	ns	ns	+
Autonomie	+	ns	+	ns	-

Tabel 7. *Correlaties tussen input van L&D-er en veronderstelde output voor deelnemers*

	Tevreden	Geleerd	MtT*	Toepassen
Strategisch plannen	+	+	ns	+
Agile werken	+	+	+	+
Toegang tot informatie	+	+	+	+
Werkdruk	ns	ns	ns	ns
Autonomie	+	+	+	+

*Motivatatie voor Transfer

Tabel 8. *Correlaties tussen output van L&D-er en veronderstelde output voor deelnemers*

	Tevreden	Geleerd	MtT*	Toepassen
Bevlogenheid	+	+	+	+
Verbondenheid	+	ns	+	ns
Werkprestatie	+	+	+	+
Kennis verbergen	ns	ns	ns	ns
Intentie om organisatie te verlaten	ns	ns	ns	ns

*Motivatatie voor Transfer

4.3.3 Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 3

We zien in Tabel 6 en 7 dat **strategisch plannen** positief gerelateerd is aan de bevlogenheid en werkprestatie van de L&D-medewerker, en aan de veronderstelde tevredenheid, leerresultaten en praktijktoepassing van deelnemers. **Agile werken** is positief gerelateerd aan bevlogenheid, verbondenheid en werkprestatie van medewerkers en aan alle deelnemersresultaten. **Toegang tot informatie** is positief gerelateerd aan bevlogenheid en werkprestatie en aan alle deelnemersresultaten. We zouden kunnen constateren dat het blijkbaar beter en fijner werken is als deze inputvariabelen hoog scoren. Het omgekeerde kan echter ook het geval zijn, dat bevlogen, verbonden en goed presterende medewerkers meer strategisch en agile werken en meer toegang vinden tot informatie. Nader onderzoek moet uitwijzen welke causale richting deze relaties hebben. Op basis van Tabel 8 zou je kunnen veronderstellen dat strategisch plannen, agile werken en toegang tot informatie via bevlogenheid, verbondenheid en werkprestatie van L&D-ers leidt tot resultaten voor deelnemers. Of dit inderdaad zo is zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Werkdruk is positief gerelateerd aan intentie om de organisatie te verlaten. Dat is niet onverwacht. Werkdruk leidt in het algemeen tot meer uitputting (Crawford et al., 2010) en op basis daarvan lijkt het logisch dat L&D-medewerkers dan eerder nadenken over een andere baan (Bowling et al., 2015). Of het inderdaad de werkdruk is die leidt tot de intentie om de organisatie te verlaten, of dat er andere of meer variabelen zijn die deze intentie beïnvloeden zal nader onderzoek moeten uitwijzen. Ook gebrek aan **autonomie** kan invloed hebben op werkplezier (Halbesleben, 2010). De negatieve relatie tussen autonomie en intentie om de organisatie te verlaten kan hierdoor verklaard worden. Autonomie is positief gerelateerd aan bevlogenheid en werkprestatie. Dit is in lijn met eerder onderzoek dat aantoont dat meer autonomie leidt tot meer bevlogenheid en werkprestatie

(Morgeson et al., 2005). Weer zal nader onderzoek moeten uitwijzen of het alleen de autonomie is die leidt tot het overwegen om de organisatie te verlaten, of dat er andere variabelen meespelen.

Hoofdstuk 5. Conclusie en suggesties voor vervolg

5.1 Conclusies

1. Leden van beroepsorganisaties scoren hoger op bijna alle variabelen dan niet-leden. Of lidmaatschap van een beroepsorganisatie loont, of dat leden meer positief zijn dan niet-leden moet nader onderzoek uitwijzen.
2. Niet alle vormen van interventies worden in dezelfde mate gebruikt. Dat kan een bewuste keuze zijn, maar het kan ook veroorzaakt zijn door gewoonte of gebrek aan kennis over nieuwe interventies.
3. Strategische planning, agile werken en toegang tot informatie lijken een belangrijke veronderstelde invloed te hebben op de resultaten van L&D-organisaties en zijn daarom het investeren waard.
4. L&D-organisaties zijn positiever over deelnemersresultaten in vergelijking met organisaties met een andere core business. In het algemeen zijn er vooral hoge scores op tevredenheid van deelnemers. Op een aantal plekken worden inmiddels interessante experimenten gedaan om verder te komen dan het meten van deelnemerstevredenheid. Immers, of een deelnemer tevreden is zegt niks over het effect van een interventie in het werk (Arthur et al., 2003). De L&D-branche kan echter nog een impuls gebruiken om meer objectief aan te tonen of en hoe interventies effect hebben.

5.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

1. Het huidige onderzoek heeft alleen relaties tussen kenmerken zichtbaar gemaakt. De **causale verbanden** zijn (nog) niet bestudeerd. Bijvoorbeeld: Zijn medewerkers bevlogen omdat ze meer strategisch plannen, of plannen ze meer strategisch omdat ze meer bevlogen zijn, of ligt het aan een andere onderliggende variabele? Is het inderdaad zo dat te hoge werkdruk een reden is om een organisatie te verlaten, of spelen er andere factoren mee? Vervolgonderzoek zou op deze causale verbanden in kunnen gaan.
2. Het onderzoek is nu eenmalig uitgevoerd. Herhaling van het onderzoek en **uitbreiding van de populatie** zou een mogelijkheid zijn om nog beter zicht te krijgen op wat er gebeurt in de L&D-sector in Nederland. Te denken valt aan uitbreiding naar bijvoorbeeld Vlaanderen (de huidige vragenlijst werd nog niet actief verspreid naar VOV-leden).
3. In zo'n herhaald onderzoek zou ook een beperkt aantal **nieuwe variabelen** kunnen worden toegevoegd, zoals leercultuur van de organisatie, aspecten van leiderschap en/of aspecten van digitalisering.

Referenties

- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234.
- Borghouts, I. (2023). Werkloosheidspreventie door Van Werk Naar Werk- en Levenlang Ontwikkelen-beleid in België, Zweden en Nederland. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 39(1), 53–77. <https://doi.org/10.5117/tva2023.1.006.borg>
- Bos, P., Ros, A., Snoeren, M., & Thunnissen, M. (2023). Strategische motieven voor interorganisatiele samenwerking binnen learning communities. *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, 41(2), 143–157. <https://doi.org/10.59532/tvho.v41i2.15695>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113.
- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63–86. <https://doi.org/10.1108/02683940510579731>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- De Groot, E., der Vossen, M. M. V., Slootweg, I., Çorum, M., Kramer, A., Muris, J., ... & Damoiseaux, R. (2024). Advancing collaboration in health professions education in the general practice domain, developing a national research agenda. *Advances in Health Sciences Education*, 1-18.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 392–413.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102–117.
- Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635–653. <https://doi.org/10.1037/a0014580>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: Measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2096439>
- Kirkpatrick, D. (1976). Evaluation. In R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook: A guide to human resource development*. McGraw-Hill. https://books.google.nl/books?id=pnwsM7_DodQC
- Kühn-Nelen, A., Abbink, H., Baumann, S., Van Elferen, S., & Fouarge, D. (2022). Leven lang

- ontwikkelen in Nederland. ROA (ROA-R-2022/1)
- Künn, A., Poulissen, D., Eldert, P. van, & Fouarge, D. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt* (Issue 5). <https://doi.org/10.26481/umarep.2018005>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., & Born, M. P. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120(August 2017), 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.045>
- Poell, R. F., & Kessels, J. W. M. (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren*. LannooCampus.
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509–550. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. DOI: 10.1027/1015-5759/a000430.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <http://www.jstor.org/stable/256789>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Van Veldhoven, M., Prins, J., Laker, P. van der, & Dijkstra, L. (2015). QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance. SKB.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>

Bijlage 1. Gemiddelden en standaarddeviaties voor totale steekproef en voor subgroepen

	Totale steekproef (n = 239)	Lidmaatschap beroepsorganisatie				Taakgebied			L&D primaire functie	
		Develhub (n = 88)	NRTO (n = 29)	VOV (n = 7)	Geen (n = 120)	Bepalen (n = 108)	Ontwerpen(n = 183)	Uitvoeren (n = 110)	Ja (n = 117)	Nee (n = 123)
Strategisch plannen	4.45 (1.31) ^a	4.41 (1.29)	5.46 (.84)	5.50 (.63)	4.24 (1.33)	4.83 (1.15)	4.37 (1.30)	4.50 (1.32)	5.00 (1.13)	3.92 (1.26)
Agile werken	5.11 (1.05)	5.26 (1.01)	4.78 (.95)	5.94 (.68)	5.03 (1.12)	5.29 (.98)	5.10 (1.04)	5.21 (1.09)	5.27 (1.03)	4.95 (1.06)
Toegang tot informatie	5.01 (1.39)	5.16 (1.32)	5.13 (1.23)	4.95 (1.38)	4.85 (1.47)	5.09 (1.41)	5.01 (1.43)	5.01 (1.42)	5.27 (1.28)	4.76 (1.46)
Werkdruk	2.78 (.67)	2.77 (.69)	3.05 (.86)	3.14 (.74)	2.75 (.58)	2.96 (.73)	2.74 (.66)	2.66 (.68)	2.81 (.68)	2.75 (.66)
Autonomie in het werk	3.26 (.61)	3.28 (.61)	3.70 (.43)	3.21 (.51)	3.19 (.62)	3.31 (.59)	3.23 (.61)	3.19 (.63)	3.33 (.64)	3.19 (.58)
Feedback en beoordeling	4.83 (1.33)	4.88 (1.30)	4.54 (1.41)	4.82 (1.35)	4.84 (1.37)	4.91 (1.34)	4.87 (1.36)	5.03 (1.32)	5.11 (1.31)	4.58 (1.31)
Werkervaring opdoen	4.45 (1.16)	4.47 (1.19)	4.54 (1.08)	4.85 (1.41)	4.39 (1.15)	4.56 (1.13)	4.45 (1.17)	4.42 (1.22)	4.71 (1.22)	4.21 (1.05)
Formele opleidingen	4.81 (1.14)	4.78 (1.09)	4.65 (.90)	5.17 (1.22)	4.83 (1.22)	4.96 (1.13)	4.80 (1.18)	4.81 (1.18)	4.89 (1.14)	4.74 (1.14)
Mentoring	4.97 (1.20)	5.08 (1.17)	4.84 (.75)	5.36 (1.15)	4.85 (1.30)	5.14 (1.09)	4.92 (1.20)	5.02 (1.29)	5.20 (1.13)	4.75 (1.23)
Focus op sterke punten	5.16 (1.16)	5.17 (1.11)	4.90 (1.55)	5.54 (1.05)	5.19 (1.16)	5.19 (1.17)	5.18 (1.15)	5.40 (1.09)	5.35 (1.17)	5.01 (1.13)
Focus op verbeterpunten	5.02 (1.00)	5.10 (.90)	5.17 (.75)	4.77 (.79)	4.92 (1.14)	5.05 (.83)	4.99 (1.05)	5.25 (1.01)	5.34 (.88)	4.71 (1.01)
Emotionele Intelligentie	4.53 (1.51)	4.71 (1.51)	3.82 (1.97)	4.93 (1.41)	4.46 (1.45)	4.53 (1.61)	4.49 (1.58)	4.76 (1.56)	4.75 (1.61)	4.32 (1.39)
Playful Work Design	5.13 (1.04)	5.31 (1.09)	4.46 (.73)	5.47 (.90)	5.11 (1.00)	5.37 (.93)	5.14 (1.06)	5.39 (1.03)	5.30 (.97)	4.97 (1.09)
Bevlogenheid	5.69 (1.01)	5.86 (1.00)	5.97 (.83)	6.09 (.65)	5.44 (1.06)	5.86 (.88)	5.66 (1.04)	5.67 (1.06)	5.86 (.95)	5.53 (1.05)
Verbondenheid	4.99 (1.03)	5.04 (1.05)	4.46 (1.04)	5.82 (.89)	4.99 (1.08)	5.02 (1.06)	4.89 (1.07)	5.01 (1.08)	4.93 (1.02)	4.99 (1.05)
Werkprestatie	5.70 (.94)	5.88 (.86)	6.14 (.89)	5.89 (.76)	5.43 (.98)	5.87 (.77)	5.72 (.97)	5.59 (1.08)	5.76 (1.01)	5.64 (.87)
Kennis verbergen	1.59 (.09)	1.67 (1.03)	1.72 (1.14)	1.40 (.45)	1.50 (.74)	1.73 (1.07)	1.61 (.05)	1.62 (.99)	1.68 (1.05)	1.51 (.74)
Intentie om de organisatie te verlaten	1.32 (.58)	1.31 (.64)	1.57 (.64)	1.43 (.53)	1.27 (.51)	1.28 (.53)	1.31 (.56)	1.29 (.55)	1.28 (.51)	1.36 (.64)
Deelnemers tevreden	5.89 (.87)	5.97 (.89)	6.23 (.60)	6.00 (.63)	6.00 (.84)	5.92 (.88)	5.88 (.89)	5.91 (.94)	5.90 (.93)	5.88 (.82)
Deelnemers geleerd	5.36 (1.00)	5.38 (.90)	5.69 (1.11)	5.67 (1.03)	5.48 (.94)	5.42 (.93)	5.32 (1.04)	5.42 (1.01)	5.55 (.99)	5.17 (.08)
Deelnemers gemotiveerd voor transfer (MtT)	5.83 (.98)	5.85 (1.05)	6.00 (1.00)	6.00 (.89)	5.90 (.99)	5.81 (1.08)	5.87 (1.01)	5.88 (1.02)	5.89 (1.08)	5.77 (.88)
Deelnemer passen toe in praktijk	5.37 (1.09)	5.38 (1.02)	5.77 (1.17)	5.67 (1.03)	5.47 (1.02)	5.56 (.99)	5.36 (1.13)	5.36 (1.16)	5.60 (1.01)	5.15 (1.01)

^a gemiddelde (standaarddeviatie)