

Samenwerking: van container naar kapstok

Jan Gerard Hoendervanger

Caroline de Vos



Iedereen vindt samenwerken belangrijk, maar het gaat niet altijd even soepel en effectief. Dit is voor een belangrijk deel terug te voeren op uiteenlopende ideeën en verwachtingen. Samenwerken kent verschillende soorten en maten en het is belangrijk om de vorm af te stemmen op de opgave en de context. Pas als duidelijk is over welke samenwerkvorm we het hebben, kunnen we deze goed vormgeven en faciliteren.

In dit artikel maken we samenwerking concreet.¹ We brengen het terug van een vaag containerbegrip naar een kapstok die houvast biedt. De kapstok bestaat uit vier verschillende samenwerkvormen die helpen om samenwerking scherp te definiëren, ambities en verwachtingen expliciet te maken en richting te geven aan teamontwikkeling. Zo ontstaat niet alleen duidelijkheid, maar ook een basis om de sociale, fysieke en digitale werkomgeving doelgericht in te richten – afgestemd op wat teams echt nodig hebben om succesvol samen te werken.

Samenwerken is belangrijk en moet beter

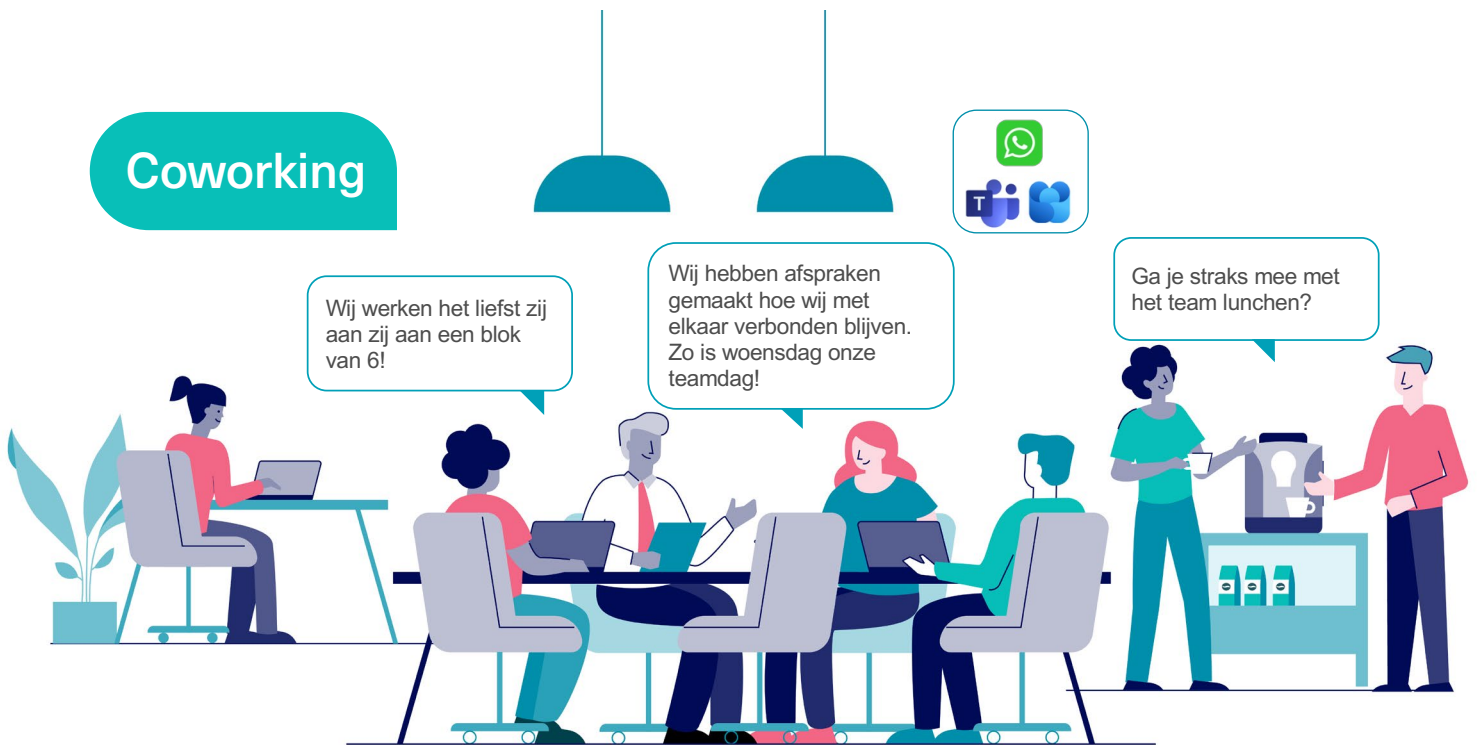
In de wereld van werken is samenwerking dé sleutel tot effectiviteit, werkplezier en succes. We besteden gemiddeld 85% van onze werktijd aan samenwerkactiviteiten (Cross et al., 2021), 70% van de medewerkers werkt regelmatig in teamverband en 65% noemt samenwerking essentieel voor werkplezier en duurzame inzetbaarheid (Mars, 2025). Ook vanuit productiviteitsperspectief is samenwerking een cruciale factor. Volgens TNO (2024) draagt sociale innovatie - waaronder effectieve samen-

werking - significant bij aan productiviteitsgroei (NEA, 2024).

In de praktijk blijkt samenwerking vaak weerbarstig en soms zelfs een bron van werkstress. Veel teams functioneren suboptimaal: 80% voldoet niet aan de verwachtingen van het management en het rendement van teamwerk is gemiddeld 25% lager dan dat van individueel werk (Van der Loo et al., 2023). Medewerkers ervaren frustratie door gebrekkige communicatie, onduidelijke

“In de huidige realiteit van hybride werken vraagt het organiseren van samenwerking extra aandacht.”

1. We richten ons in dit artikel op samenwerking tussen individuele leden van een groep – zoals een team, projectgroep, afdeling, organisatieonderdeel. Samenwerking tussen verschillende organisaties valt buiten de scope van dit artikel.



rollen en taakverdeling, een gebrek aan vertrouwen en het ontbreken van psychologische veiligheid.

In de huidige realiteit van hybride werken vraagt het organiseren van samenwerking extra aandacht. Dagelijkse afstemming op kantoor is niet langer vanzelfsprekend, waardoor teams meer expliciete afspraken moeten maken. Afstand en digitale tools maken samenwerking kwetsbaarder. Juist nu is het cruciaal om de aandacht te verleggen van het individu naar samenwerking en verbinding als fundament voor succes. Sommige organisaties verschuiven de

focus van 'eigen regie' naar 'team-based werken'. Tegelijkertijd zien we veel teams en leidinggevenden worstelen met het vinden van de juiste balans tussen kaders en afspraken enerzijds, en vrijheid en vertrouwen anderzijds.

Een belangrijk onderliggend probleem is – in onze visie – het ontbreken van een gedeeld beeld van wat samenwerken eigenlijk betekent. In de literatuur bestaan uiteenlopende definities en dimensies, die in de praktijk leiden tot verschillende interpretaties. Voor de één is samenwerken letterlijk zij aan zij werken, voor de ander draait het om

co-creatie en gedeeld eigenaarschap. Sommigen zien samenwerking als een strak georganiseerde taakverdeling, terwijl anderen het beschouwen als een dynamisch proces van afstemming en vertrouwen. Zonder gezamenlijke taal en heldere verwachtingen wordt samenwerking een bron van misverstanden in plaats van verbinding.



Samenwerking kent verschillende soorten en maten

Dat we veel verschillende kanten op kunnen met het begrip samenwerking, wordt snel duidelijk als je in de literatuur duikt. Al sinds de jaren 60 zijn er talloze theorieën en modellen ontwikkeld om samenwerking te duiden en te categoriseren. Een bruikbare algemene definitie, ontleend aan het werk van Kozlowski & Bell (2003), luidt:

“Samenwerking is het integreren van individuele kennis, vaardigheden en inspanningen om gezamenlijk doelen te bereiken die individueel niet haalbaar zouden zijn.”

Deze definitie benadrukt dat samenwerking doelgericht is en draait om integratie die leidt tot synergie. De mate van doelgerichtheid, samenwerking en synergie kan echter sterk variëren en verandert vaak in de tijd. Gray (1989) beschrijft een spectrum dat loopt van vrijblijvende informatie-uitwisseling ('communication') tot diepgaand partnerschap ('collaboration'). Naast dit algemene onderscheid tussen meer en minder intensieve samenwerking zijn er ook andere dimensies waarop samenwerking kan verschillen. In het kader bespreken we er zes die richting geven bij het vormgeven van samenwerking.

Co-creatie

Wij geven de voorkeur aan een inspirerende, creatieve werkomgeving boven een standaard kantoor. De garage biedt precies de juiste setting voor onze co-creatie sessies.

De discussies kunnen soms stevig zijn, maar verlopen altijd met respect voor elkaar — daar zijn duidelijke afspraken over gemaakt.

Wij hebben duidelijke afspraken over asynchroon en synchroon samenwerken.



Zes dimensies van samenwerking

1. Type werkproces

De aard van het werk – het type werkproces - bepaalt in grote mate hoe samenwerking wordt ingericht. Perrow (1967) introduceerde het nog altijd zeer herkenbare en bruikbare onderscheid tussen routinematig en projectmatig werk. Het eerste betreft processen met een cyclisch, continu karakter, denk aan het werk in de backoffice van een polikliniek of bij de salarisadministratie. Het tweede betreft eenmalige, eindige opgaven, zoals de ontwikkeling van een IT-systeem of een beleidsadvies. Routinematige samenwerking kenmerkt zich door voorspelbaarheid en standaardisatie; projectmatige samenwerking juist door complexiteit en flexibiliteit.

2. Onderlinge afhankelijkheid

De taakafhankelijkheid binnen een groep is hoog als men steeds iets moet uitwisselen voordat een volgende stap kan worden gezet. Thompson (1967) onderscheidt twee vormen van sterke afhankelijkheid: 'sequential' en 'reciprocal'. Bij sequential is er sprake van een keten waarbij elke individuele taak essentiële input levert voor de volgende; denk aan een logistiek of administratief proces. Bij reciprocal is onderlinge afstemming noodzakelijk om tot een productieve wisselwerking te komen – teamleden leveren input aan elkaar, vaak in meerdere richtingen en fasen, zoals bij een multidisciplinair ontwerpteam of zorgteam. Thompson onderscheidt nog een derde vorm, waarbij de afhankelijkheid juist laag is: 'pooled'. Hier werkt iedereen zelfstandig aan een deel van het geheel, zoals de medewerkers van een salesteam of een advocatenkantoor.

3. Coördinatie mechanisme

Onderlinge afhankelijkheid vraagt om coördinatie van taken. Mintzberg (1979) onderscheidt hiervoor verschillende mechanismen. Wederzijdse aanpassing past bij projectmatige samenwerking, omdat dit de gewenste flexibiliteit biedt. Direct toezicht, waarbij één persoon instructies geeft, past juist bij routinematig werk. Verder ziet Mintzberg dat coördinatie kan plaatsvinden via standaardisatie van: werkprocessen (activiteiten worden gestuurd via vaste procedures); resultaten (output wordt voorgeschreven, niet hoe men daar komt); competenties (coördinatie via gedeelde opleiding en expertise); normen (gebaseerd op gemeenschappelijke waarden en overtuigingen).

4. Sturing en autonomie

De coördinatiemechanismen zijn gerelateerd aan de mate van autonomie of zelfsturing van een team. Hackman (1978) heeft in dit verband drie gradaties geïntroduceerd: 'manager-led', 'self-managing' (het team bepaalt zelf de werkwijze, op basis van gegeven doelen) en 'self-designing' (het team bepaalt ook de doelen en de teamsamenstelling). De eerste vorm kent weinig autonomie en past bij direct toezicht en standaardisatie van werkprocessen. Bij self-managing past standaardisatie van resultaten. Naarmate de autonomie toeneemt, worden wederzijdse aanpassing en standaardisatie van normen belangrijker.

5. Mens- versus taakgericht

Waar ligt de focus binnen de samenwerking; wat is de crux? Het bekende hoofdonderscheid mens- versus taakgericht (o.a. Blake & Mouton, 1964; Quinn, 1988) is herkenbaar in de praktijk: in sommige groepen staan relaties, veiligheid en motivatie centraal, terwijl het in andere meer draait om het werk dat samen wordt uitgevoerd. Bij taakgerichte samenwerking kan de focus liggen op het proces (alle stappen en checks in de juiste volgorde), op het resultaat (onder het motto 'hoe we het doen, doen we het'), of op de inhoud (gericht op de kwalitatief beste uitkomst, die vooraf nog onbekend is).

6. Diversiteit

De samenstelling van een groep of team kan variëren van homogeen tot heterogeen. Volgens Belbin (1981) is het belangrijk dat binnen een team verschillende rollen worden vervuld, variërend van mensgericht en initiërend (Voorzitter, Brononderzoeker) tot taakgericht en ondersteunend (Bedrijfsman, Zorgdrager, Monitor). Als het gaat om de kennisdiversiteit binnen een team, wordt vaak onderscheid gemaakt tussen mono-, multi-, inter- en transdisciplinaire samenwerking. Bij de eerste vorm beschikt iedereen over ongeveer dezelfde kennis, denk aan een vakgroep binnen een opleiding. Bij multidisciplinaire samenwerking wordt kennis uit verschillende vakgebieden gebruikt, maar niet geïntegreerd – dat gebeurt juist wel bij interdisciplinaire en transdisciplinaire samenwerking. Bij die laatste vorm worden ook stakeholders buiten de professionele kring betrokken, denk aan klanten, gebruikers of inwoners.

Vier vormen van samenwerken: van coworking tot co-creatie

De zes dimensies uit de literatuur (zie kader) laten zien dat samenwerking veel verschillende vormen kent. In de praktijk zien we vier samenwerkingsvormen die regelmatig voorkomen; we noemen ze coworking, coördinatie, compilatie en co-creatie. Hieronder lichten we ze toe; de figuur vat de belangrijkste verschillen samen.



Coworking: in sociale verbinding tot zelfstandige prestaties komen

In deze samenwerkvorm zijn de groepsleden onderdeel van een afdeling of van een meer informele community. Zij werken zelfstandig; er is weinig tot geen onderlinge taakafhankelijkheid. De manier van werken wordt gekenmerkt door routinematige patronen, waarbij men regelmatig fysiek samenkomt op een vertrouwde plek – het gaat letterlijk om ‘samen werken’. De sociale verbondenheid staat bij coworking centraal. De informele sfeer en sociale contacten

zorgen voor motivatie. Denk hierbij aan collega's die graag in elkaars buurt werken, ervaringen en kennis uitwisselen of op zoek zijn naar verbinding en cohesie. De focus ligt op het mensgerichte aspect van samenwerking: motivatie, vertrouwen en cohesie. Het is vergelijkbaar met het trainen in de sportschool – je traint individueel, maar de aanwezigheid van anderen stimuleert en verbindt.

Coördinatie: samenwerken als schakels in een keten

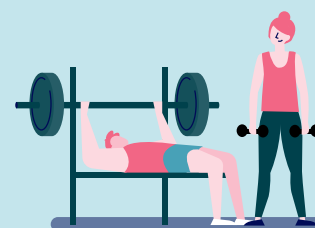
Bij coördinatie is er sprake van sterke, opeenvolgende taakafhankelijkheid (sequential). Elke medewerker speelt een cruciale rol en moet op het juiste moment bijdragen om het gezamenlijke doel te behalen. Het werk heeft vaak een routinematig karakter en is daarmee voorspelbaar. Er is sprake van een duidelijke taakverdeling en beperkte

autonomie. De coördinatie van taken is essentieel en verloopt vaak via vaste procedures – standaardisatie van werkprocessen. Deze vorm van samenwerken is te vergelijken met een estafetteloop - iedere loper moet zijn deel van de race voltooien en het stokje correct overdragen aan de volgende loper.



Coworking

In sociale verbinding tot zelfstandige prestaties komen



De sportschool

Compilatie: resultaat op basis van gebundelde expertise

In deze vorm brengen teamleden hun eigen expertise in om samen tot een compleet en gedragen resultaat te komen. Er is sprake van beperkte onderlinge afhankelijkheid (pooled): men stemt af, deelt inzichten en adviseert elkaar, maar behoudt autonomie in de uitvoering. Het werk is vaak projectmatig en complex, en vraagt om flexibiliteit en inhoudelijke samenwerking. Teams zijn doorgaans self-managing: ze bepalen

zelf hoe ze samenwerken binnen gestelde doelen. Denk aan een multidisciplinair ontwerpteam waarin verschillende vakgebieden samenkomen om een gezamenlijk product te realiseren. Je kunt het vergelijken met teamNL op de Olympische Spelen: atleten trainen individueel, ieder met hun eigen specialisme, maar dragen samen bij aan het nationale resultaat.



Co-creatie: synergie en innovatie door kennisdeling

Bij co-creatie werk je intensief samen om complexe problemen op te lossen en gezamenlijke doelen te bereiken. Omdat het eindresultaat vaak onbekend is of nog niet vaststaat, verloopt het proces vaak iteratief. De inhoud van de opgave staat centraal, bijvoorbeeld vanuit een gedegen probleemanalyse samen zoeken naar de best passende, integrale oplossing. Door actief ideeën en perspectieven te delen, ontstaan nieuwe inzichten die niemand afzonderlijk had kunnen bedenken. De sterke wederzijdse afhankelijkheid (reciprocal) vraagt om continue afstemming, open communicatie en vertrouwen. De teams

zijn vaak self-designing, ze bepalen zelf hun doelen, werkwijze en samenstelling. Diversiteit in kennis en perspectieven is essentieel (inter- of transdisciplinair).

Je kunt co-creatie vergelijken met een voetbalteam in een beslissende wedstrijd. Spelers hebben verschillende rollen en kwaliteiten, maar het succes hangt af van hun vermogen om te schakelen, elkaar te voelen en samen te reageren op wat er in het moment gebeurt. Strategie, vertrouwen en improvisatie zijn cruciaal. Alleen door echt samen te spelen, ontstaat een prestatie die het individuele niveau overstijgt.



Coördinatie

Samenwerken als schakels in de keten

Estafette team



Compilatie

Resultaat op basis van gebundelde expertise



Team NL



Co-creatie

Synergie en innovatie door kennisdeling

Voetbal team



Coördinatie



Het lijkt verleidelijk om co-creatie als hét ideaalbeeld van samenwerking te zien. Immers, welke organisatie zet er niet in op synergie, innovatie en kennisdeling? Toch is dat een misvatting, die kan leiden tot onrealistische verwachtingen. In de praktijk leent het grootste deel van het werk zich veel beter voor andere vormen van samenwerking. Routinematige processen (zoals bij 'coördinatie') moet je niet projectmatig of improviserend aanpakken. En als de onderlinge afhankelijkheid beperkt is, zoals bij compilatie, dan is intensieve interactie eerder contraproductief. Coworking krijgt naar ons idee vaak onvoldoende aandacht. Het gaat om taken die werkinhoudelijk geen samenwerking vereisen, terwijl het voor de motivatie wél cruciaal is om de sociale verbondenheid goed te faciliteren. Kortom: er is geen universeel ideaalbeeld. De juiste samenwerkvorm is de vorm die past bij de organisatie, het werk en de mensen.

Om het plaatje nog wat ingewikkelder te maken: een individu maakt vaak

deel uit van meerdere samenwerkingsverbanden. Denk aan samenwerking binnen een afdeling, binnen een of meerdere afdeling overstijgende projecten of programma's, en samenwerking met externe partners of vakgenoten. Als deze samenwerkingsverbanden verschillende samenwerkvormen hanteren, moet de medewerker schakelen tussen uiteenlopende dynamieken en verwachtingen. Bovendien sluiten persoonlijke werkstijlen vaak beter aan bij de ene samenwerkvorm dan bij de andere.

Persoonlijke werkstijlen en psychologische drijfveren hebben ook invloed op hoe een samenwerkvorm in de praktijk wordt ingevuld. Een proces dat op papier geen fysiek samenzijn vereist – omdat iedereen zijn eigen bijdrage levert (compilatie) of omdat een digitaal workflowsysteem de afstemming borgt (coördinatie) – kan toch aanleiding geven tot een coworking setting. Waarom? Omdat teamleden behoefte hebben aan sociale verbondenheid. Zo ontstaan in de

praktijk mengvormen van de vier samenwerkvormen.

Wat een team nodig heeft om goed te kunnen functioneren, hangt af van de samenwerkvorm. Elke vorm vraagt om een andere, integrale kijk op de fysieke, digitale én sociale werkomgeving. Waar coworking vooral draait om individuele motivatie in een gedeelde ruimte, vraagt co-creatie om intensieve interactie, gedeeld eigenaarschap en veel flexibiliteit. Dat betekent ook dat de inrichting van de werkomgeving—van werkplekken en digitale tools tot overlegstructuren en teamklimaat—moet aansluiten bij de vorm van samenwerking die het team nodig heeft.

“Wat een team nodig heeft om goed te kunnen functioneren, hangt af van de samenwerkvorm.”

De kracht van een ondersteunend teamklimaat

De sociale werkomgeving wordt gevormd door het teamklimaat, dat sterk bepalend is voor het succes van samenwerking. Anderson en West (1998) definiëren teamklimaat als het gedeelde beeld binnen een team over hoe er wordt samengewerkt. Een positief teamklimaat wordt gekenmerkt door vier elementen: een gedeelde visie, transparantie (participatieve veiligheid), innovatiekracht en taak/kwaliteit gerichtheid. De mate van interactie – het vijfde element – is hierin ondersteunend. Deze elementen vormen samen de voedingsbodem voor effectieve samenwerking (zie kader).

Elke vorm van samenwerking stelt andere eisen aan het teamklimaat. Waar coworking vooral draait om sociale verbondenheid (hoe organiseren we de interactie), vraagt co-creatie om innovatiekracht en psychologische veiligheid. Door de vijf elementen van teamklimaat te koppelen aan de vier samenwerkingsvormen, ontstaat er een praktisch kader om samenwerking niet alleen te herkennen, maar ook gericht te versterken; zie de tabel.

Teamklimaat als voedingsbodem


























Elementen die van belang zijn voor een positief teamklimaat, geïnspireerd op Anderson en West (1998).

- **Visie** – De mate waarin er een gedragen en gemeenschappelijk doel is binnen het team.
- **Transparantie** – De openheid waarmee teamleden uitspreken wat ze denken, zowel over luchtige als serieuze onderwerpen.
- **Innovatiekracht** – De ruimte om met nieuwe initiatieven te komen en deze daadwerkelijk op te pakken.

- **Kwaliteit** – De gezamenlijke focus op hoge kwaliteitsnormen en het beste uit elkaar halen in de samenwerking.

- **Interactie** – De mate waarin teamleden elkaar weten te vinden en effectief met elkaar communiceren.

YNNO heeft deze elementen vertaald naar een Teamcanvas: een praktisch hulpmiddel voor teams om het teamklimaat te verkennen, samen in gesprek te gaan over hoe dit kan worden versterkt en afspraken concreet te maken. Zo wordt samenwerking niet alleen besproken, maar bewust vormgegeven.

Elementen teamklimaat	Coworking	Coördinatie	Compilatie	Co-creatie
Visie 	 Gedeelde waarden: geen expliciet gezamenlijk doel	 Duidelijk doel/ resultaat: taakgericht	 Gezamenlijk en duidelijk eindresultaat: afgestemd op ieders expertise	 Ontwikkelende visie: gezamenlijk gevormd en bijgestuurd
Transparantie 	 Informele interactie en sociale cohesie: Delen van kennis en ervaringen	 Functionele communicatie: gericht op overdracht en proces	 Open overleg en afstemming: respect voor elkaars expertise	 Volledige openheid: vertrouwen, respect en continue afstemming essentieel
Innovatiekracht 	 Weinig ruimte voor vernieuwing. Ideeën ontstaan spontaan via sociale interactie (serendipiteit)	 Focus op efficiëntie en voorspelbaarheid, niet op vernieuwing	 Gericht op verbetering: actieve kennisdeling en interdisciplinaire inzichten	 Creativiteit, gezamenlijke ontwikkeling en synergie staan centraal.
Kwaliteit 	 Individuele verantwoordelijkheid: weinig onderlinge afhankelijkheid	 Opeenvolgende afhankelijkheid: Procesafspraken en strakke taakverdeling zijn cruciaal, (Plan – do – check – act)	 Wederzijdse afhankelijkheid: iedereen verantwoordelijk voor eigen deel, en betrokken bij het geheel. Focus op resultaat en kwaliteit	 Gezamenlijke verantwoordelijkheid: kwaliteit ontstaat in het proces
Interactie 	 Fysiek zij aan zij werken	 Gestructureerde afstemming: vaak digitaal en asynchroon	 Gecombineerde overlegvormen: synchroon & asynchroon	 Diverse overlegvormen Synchroon en asynchroon Afgestemd op proces en inhoud

Belang: ● laag ● middel ● hoog

Samenwerking-bevorderende bricks en bytes

Als het gaat om de fysieke en digitale werkomgeving, zijn sommige behoeften vrijwel universeel. Denk aan een stabiel wifi-netwerk, ergonomische werkplekken en een gezond binnenklimaat. Ook geldt dat elke organisatie profiteert van een gevarieerde werkomgeving met voldoende keuzemogelijkheden. Maar *one size fits all* gaat beslist niet op. Dat heeft, naast variatie in individuele werkstijlen, te maken met de samenwerkingsvormen die worden gefaciliteerd. Deze vormen zeggen namelijk veel over de prio-

riteiten die door teams worden gesteld met betrekking tot hun werkomgeving.

Dit sluit aan bij de observatie van Kursty Groves (2025), die benadrukt dat veel organisaties investeren in een aantrekkelijke fysieke omgeving zonder eerst scherp te definiëren welke vormen van samenwerking ze willen ondersteunen. Zonder gedeelde taal en duidelijke keuzes wordt de fysieke (en digitale) omgeving ingericht voor een abstractie, niet voor het werk zelf.

Het ervaren van een 'thuisgevoel' is voor de meeste teams prettig, maar cruciaal voor het ondersteunen van coworking. Bij coördinatie is een vaste structuur belangrijk, terwijl compilatie en co-creatie juist vragen om flexibiliteit. In onderstaande tabel geven we voorbeelden van wat per samenwerkingsvorm primair bijdraagt aan het bevorderen van de samenwerking.

Compilatie



Conclusie

Samenwerking verloopt pas effectief als teams een gedeeld beeld ontwikkelen over wat samenwerken in hun specifieke situatie betekent. Verschillende vormen van samenwerken vragen iets anders van de fysieke, digitale en sociale werkomgeving. Daarom is het essentieel om samenwerking bewust en passend te organiseren en te faciliteren. Zoals Groves (2025) stelt: de toekomst van werk draait niet om méér samenwer-

kingsruimtes, maar om een beter begrip van het werk zelf. Door samenwerkvormen expliciet te maken, ontstaat de helderheid die nodig is om samenwerking écht te laten werken. Dit artikel biedt daarvoor een kapstok. Door samenwerkvormen, teamklimaat-elementen en fysieke en digitale middelen met elkaar te verbinden, ontstaat houvast om verwachtingen expliciet en ambities waar te maken.



Referenties

- Belbin, R. M. (1981).** *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964).** *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Cross, R., Benson, M., Kostal J., Milnor R.J. (2021)** Collaboration overload is sinking productivity in Harvard Business Review
- Gray, B. (1989).** *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Groves, K. (2025).** *We Don't Need More Collaboration Spaces. We Need Better Definitions*. Geraadpleegd op <https://kurstygroves.com/>
- Hackman, J. R. (1978).** *The design of work teams*. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003).** Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333–375). Hoboken, NJ: Wiley.
- Mars, G.M.J., van den Heuvel, S.G., Knops, J.C.M., de Vroome, E.M.M., Pleijers, A.J.S.F., van Dam, L.M.C., & Gommans, G.M. (2025).** *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2024 – Onderzoeksbeschrijving*. CBS & TNO.
- Mintzberg, H. (1979).** *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Perrow, C. (1967).** *A framework for the comparative analysis of organizations*. *American Sociological Review*, 32(2), 194–208.
- Thompson, J. D. (1967).** *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- TNO & CBS. (2025).** *NEA 2024 Resultaten in vogelvlucht*. TNO Monitor Arbeid. Geraadpleegd via <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2024-resultaten-in-vogelvlucht/>
- Van Bree, T., Vierhout, J., & Geuskens, G. (2024).** *Arbeidsproductiviteit vitaal voor verdienvermogen – Oplossingen voor achterblijvende groei (TNO-rapport R12516)*. TNO. Geraadpleegd via <https://publications.tno.nl/publication/34643650/UXBZ0DxA/TNO-2024-R12516.pdf>
- Van der Loo, H., & Davidson, P. (2023).** *Teaming – de nieuwe realiteit van samenwerken*. Boom Management.
- Quinn, R. E. (1988).** *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.