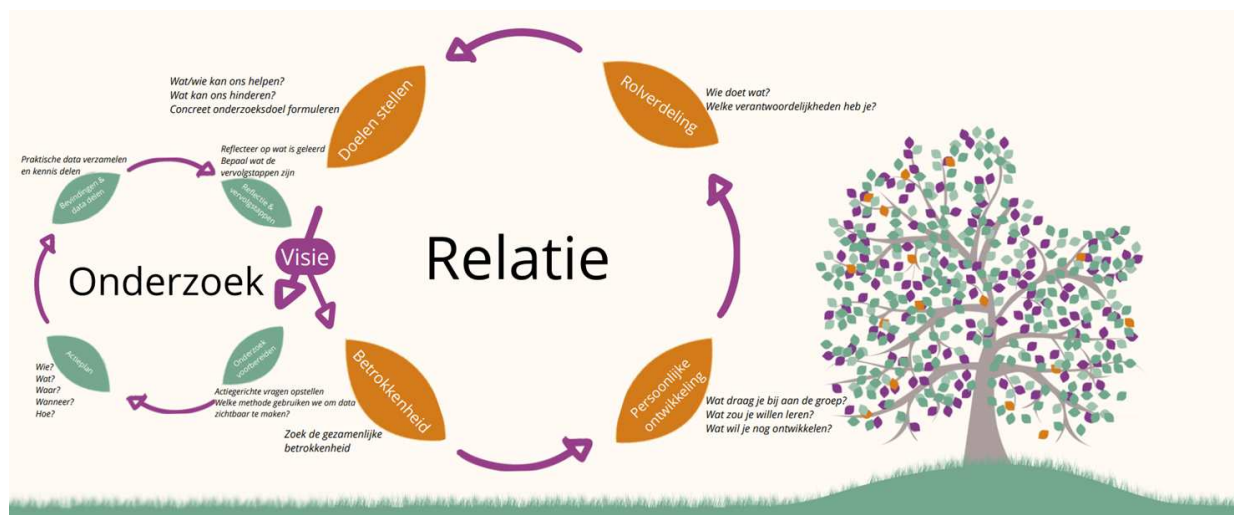


Samen zorgen voor vitaliteit en werkplezier - actieleren als motor van een integrale aanpak

27 mei 2026

Dit artikel is een co-productie van Annenborch en HAN University of Applied Sciences en komt voort uit een meerjarige samenwerking, waarin we gezamenlijk inzetten op het versterken van Annenborch als wendbare en vitale organisatie, waarin medewerkers duurzaam en met plezier aan het werk zijn en blijven. Het combineren van theorie en praktijk zien we daarbij als het sterke fundament hierbij.



Betrokkenen (in alfabetische volgorde)

- Sarah Detaille – associate lector Human Capital Innovations, HAN
- Janneke Pander – bestuurder Annenborch
- Mirthe Pijnappels – manager mens en ontwikkeling Annenborch
- Mariëlle Verhoef – van Lier – senior onderzoeker Human Capital Innovations, HAN
- Annemiek Visser – projectleider duurzame inzetbaarheid Annenborch

Hoofdauteur van dit artikel is Mariëlle Verhoef – van Lier

Bij Annenborch draait goede zorg niet alleen om cliënten, maar ook om de mensen die die zorg mogelijk maken. Daarom investeert de organisatie actief in vitaliteit, motivatie en werkplezier. Zodat het streven naar 'Un goeien aard' niet alleen een mooie gedachte blijft, maar zichtbaar wordt in het dagelijks werk.

Om het werkplezier op een doordachte manier te stimuleren, startte Annenborch in 2021 samen met de HAN University of Applied Sciences een Academische Werkplaats. Deze werkplaats is inmiddels uitgegroeid tot een meerjarige samenwerking waarin theorie, onderzoek en praktijk samen komen.

Met theorieën over duurzame inzetbaarheid als basis worden onderbouwde keuzes gemaakt voor een concrete aanpak in de praktijk, gericht op het vergroten van autonomie. Hierbij wordt onder andere actieleren als methode in gezet.

In de werkplaats staat samen leren centraal: op de werkvloer bij Annenborch, maar ook in de samenwerking tussen Annenborch en de HAN .

In dit artikel zoomen we in op een interventie die een belangrijk rol vervult in de aanpak: actieleren.

Theorie als motor voor de praktijk

Actieleren is bij Annenborch ingezet als middel om autonomie te vergroten, maar ook om leren en ontwikkelen te versterken. Het theoretische kader waarbinnen dit gebeurt is het FIT-model van De Lange (2016). Volgens dit model ontstaat duurzame inzetbaarheid als er een goede balans is tussen wat een medewerker zelf kan regelen (zelfmanagement) aan de ene kant en de mentale en fysieke belasting van het werk aan de andere kant. Het model kent vier pijlers, waar Annenborch zelf een passende invulling aan geeft:



- Zelfmanagement = **autonomie**
- Leiderschapsstijl = **dienend leiderschap**.
- HRM instrumenten = **HRM instrumenten**
- Organisatie van werk = **VIS**

De brug van theorie naar praktijk in een integrale aanpak

Annenborch kiest bewust voor een integrale aanpak. Dat betekent dat de vier onderdelen van het FIT-model niet los worden gebruikt, maar juist samen. De verschillende acties die worden ingezet om duurzame inzetbaarheid te vergroten, raken aan alle vier de 'bolletjes' van het FIT model.

Het belangrijkste doel van Annenborch is het vergroten van **autonomie**, omdat dit sterk bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Autonomie werkt twee kanten op: medewerkers moeten ruimte krijgen om zelf keuzes te maken, maar zij moeten daarbij ook gefaciliteerd worden door leidinggevendenden, die hen bij het nemen van deze ruimte ondersteunen. Daarom werkt Annenborch aan **dienend leiderschap**. Managers volgen een leertraject waarin zij leren om vertrouwen te geven en ruimte te bieden. Verder vraagt autonomie ook om een goede organisatie van het werk en een slimme verdeling van taken. Deze invulling van 'ontwerp van werk' gebeurt via een vorm van job crafting, waarbij medewerkers meedenken over hun taken en verantwoordelijkheden. Annenborch organiseert daarom voor elk team een aantal werkbijeenkomsten, geïnspireerd door de 'Taken van de Toekomst' methode en de visie op werkgeluk van Lundin (2003) in het boekje VIS. Daarom worden de bijeenkomsten waarin medewerkers nadenken over hun ontwerp van werk in de praktijk '**VIS** bijeenkomsten' genoemd. Tot slot vraagt autonomie ook iets van medewerkers zelf. Zij moeten leren om die ruimte te pakken. Dit wordt gestimuleerd via actieleren. Dit helpt medewerkers om zelfstandiger te werken, zet aan tot nadenken bij wat je doet en heeft ook al meerdere praktische **HRM-instrumenten** opgeleverd.

Voor de liefhebbers lichten we de theoretische achtergrond van deze vier begrippen en de vertaling in de praktijk wat verder toe aan het eind van het artikel.

Actieleren als motor

De toepassing van het FIT-model in de dagelijkse praktijk krijgt bij Annenborch onder meer concreet vorm via actieleren. Hierbij heeft Annenborch zich gebaseerd op

- de PALAR-methode (Participatory Action Learning and Action Research);
- de actieleercyclus van Karina Nielsen;
- het IGLOO-model, waarin gekeken wordt naar effecten op individueel, groeps-, leiderschaps- en organisatieniveau.

Het actieleren wordt door deelnemers ervaren als een krachtige leer- en ontwikkelmethode, waarbij medewerkers samen met collega's uit verschillende disciplines werken aan concrete vraagstukken uit hun eigen werkomgeving. Door samen te experimenteren met oplossingen, te reflecteren op de

uitkomsten en opnieuw bij te sturen, ontstaat een cyclisch leerproces dat zowel de samenwerking als het eigenaarschap versterkt.

Bij Annenborch zijn inmiddels twee actieleercycli succesvol afgerond en is een derde in de afrondende fase. De eerste twee thema's waren 'warm welkom' en 'waardig afscheid'. Medewerkers onderzochten hoe zij het welkom voor nieuwe collega's en cliënten persoonlijker en hartelijker konden maken, en hoe zij het afscheid op een respectvolle en betekenisvolle manier konden vormgeven. Dit leidde tot waardevolle initiatieven die door medewerkers zelf zijn bedacht, zoals een warm welkom-moment met appelflappen voor nieuwe collega's en een waakmand voor familieleden die de laatste momenten met hun dierbare willen doorbrengen.

Niet alleen praten, maar ook doen

De derde actieleercyclus staat in het teken van 'autonomie'. Hiermee wordt het belangrijkste doel van de aanpak ook het onderwerp van actieleren. Een wat andere insteek dan bij de trajecten hiervoor, waar het onderwerp veel concreter was. Door dit thema centraal te stellen wil Annenborch nog dieper ingaan op de vraag hoe de eigen regie van zowel medewerkers als cliënten versterkt kan worden. De actieleergroep krijgt ruimte om te onderzoeken wat er in de praktijk nodig is om zelfstandigheid bij zowel medewerkers als cliënten nog verder te bevorderen. Zo wordt autonomie niet alleen besproken, maar ook actief beleefd en ontwikkeld. Ondanks het abstractere thema is men er inmiddels in geslaagd om ook hier praktische toepassingen te bedenken, zoals een looproute voor bewoners om zonder hulp de weg naar het toilet te vinden.

Meerwaarde van actieleren

Uit de evaluaties van de HAN blijkt dat deelnemers het actieleren zelf een goede vorm van leren vinden. Als belangrijkste pluspunt noemen zij het samen nadenken over een praktisch vraagstuk met mensen uit andere delen van de organisatie. Hierdoor horen zij persoonlijke ervaringen en meningen van mensen die zij anders misschien niet zouden tegenkomen, wat tot meer wederzijds begrip leidt. Ook vinden zij dat de oplossingen die de actieleergroepen bedenken, beter aansluiten bij de praktijk omdat er meer collega's met verschillende functies bij betrokken zijn. Als verbeterpunt zien zij de borging van opbrengsten: in de waan van de dag wil de aandacht nog wel eens verslappen en worden mooie ontwerpen niet altijd verder opgepakt.

Actieleren en autonomie

Tijdens het actieleren wordt veel gevraagd van het eigen initiatief van medewerkers. Als onderdeel van het actieeertraject voeren medewerkers opdrachten uit in hun eigen werk, waarbij zij zelf bepalen hoe en wanneer zij dit doen. Uit ervaringen van deelnemers, begeleiders en anderen blijkt dat de mate waarin zij hierbij pro-actief aan de slag gaan, per persoon verschilt. Sommige medewerkers gaan meteen zelfstandig aan de slag. Anderen hebben toch behoefte aan 'toestemming' van hun leidinggevende. Maar allemaal leren zij experimenteren met het nemen van eigen initiatief.

Tegelijkertijd is het soms nog lastig om ook buiten het actieleren om eigen initiatief te ontplooiën. Deelnemers geven zelf aan dat dit komt doordat de kaders niet altijd duidelijk zijn voor hen. In de praktijk weten zij dan niet altijd waar ze wel en niet zelf over mogen beslissen. Gedreven door zorg voor hun cliënten, vragen ze in moeilijke situaties toch om sturing aan hun leidinggevende. Dit geeft aan dat actieleren niet ophoudt na de bijeenkomsten: het nieuw geleerde gedrag moet in de praktijk nog verder geoefend worden. Annenborch ziet hier niet alleen een rol voor de medewerkers zelf, maar ook voor de leidinggevendenden om medewerkers in hun nieuwe gedrag te stimuleren. Niet voor niets is dienend leiderschap een van de pijlers van de aanpak.

Hoe verder?

Zoals de ervaringen van Annenborch laten zien, kan actieleren als onderdeel van een integrale aanpak een positieve bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en daarmee de wendbaarheid van de organisatie. Annenborch blijft ook in de toekomst investeren in de inzetbaarheid en werkplezier van medewerkers. Het FIT model en actieleren helpt bij het onderbouwd navigeren op de koers die ingezet is.

Theoretische achtergrond

Hieronder leggen we voor elk van de vier onderdelen van de integrale aanpak uit wat de theorie er over zegt en hoe Annenborch dit in de praktijk toepast.

Van theorie naar praktijk

Autonomie heeft te maken met de ruimte die iemand voelt om keuzes te maken en beslissingen te nemen. In het Job Characteristics Model wordt autonomie omschreven als de mate waarin werknemers vrijheid en onafhankelijkheid ervaren bij het plannen en uitvoeren van hun werkzaamheden (Hackman & Oldman, 1976, Job Characteristics Model). Volgens Hackman & Oldham (1976) en Deci & Ryan (2000) is autonomie een belangrijke bron van motivatie en werkplezier, omdat medewerkers meer controle ervaren over hun werk en hun resultaten.

Annenborch maakte met de deelnemers aan één van de actieleergroepen een eigen, herkenbare definitie van dit abstracte begrip: "Autonomie is het vermogen en de ruimte van een individu om op basis van zelfkennis, motivatie en eigen waarden regie te nemen over het eigen handelen. Dit houdt in dat iemand beslissingen neemt en eigen keuzes maakt binnen duidelijke kaders, waarbij vrijheid en veiligheid geboden worden. Autonomie vraagt om vertrouwen van anderen en het geven van ruimte, maar ook om het ontvangen en geven van feedback, het begrijpen en respecteren van elkaar, en het openstaan voor verandering. "

Dienend leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende in de eerste plaats het belang, de groei en het welzijn van medewerkers centraal stelt. De leider ziet zichzelf als ondersteuner in plaats van als machthebber (Greenleaf, 1970). Volgens Spears (1995) luisteren dienende leiders goed, tonen ze begrip en helpen ze anderen om zich te ontwikkelen. Deze manier van leidinggeven is anders dan een hiërarchische stijl. De leider staat niet boven de medewerker, maar ondersteunt de groei en het welzijn van medewerkers en helpt hen om met vertrouwen en zelfstandigheid hun werk te doen.

Binnen Annenborch leren leidinggevendenden om:

- te luisteren in plaats van te sturen
- vanuit vertrouwen te coachen in plaats van te controleren
- ruimte te geven aan medewerkers om keuzes te maken
- te zorgen voor een veilige sfeer
- leren en ontwikkelen te stimuleren

Op deze manier gaan medewerkers zich gezien en gehoord voelen. Uit de laatste meting van het MTO bleek inderdaad dat meer werknemers dit zo voelen. Het actieleren biedt een veilige omgeving voor deelnemers om met autonoom gedrag te oefenen.

HRM-instrumenten zijn alle middelen die een organisatie gebruikt voor het personeelsbeleid. Denk aan werving, beoordeling, scholing, loopbaanontwikkeling en gesprekken met medewerkers (Boon, Paauwe & Boselie, 2009). Als deze middelen goed worden gebruikt, hebben medewerkers de juiste kennis, hulpmiddelen en ruimte om hun

werk goed te doen.

Bij Annenborch ligt de nadruk op HRM-instrumenten die de autonomie en ontwikkeling van medewerkers stimuleren. De systemen en afspraken zijn niet bedoeld om te controleren, maar om het werk makkelijker te maken. Medewerkers kunnen snel de informatie en hulpmiddelen vinden die ze nodig hebben en krijgen ruimte om zich verder te ontwikkelen. Tijdens het actieleren zijn al meerdere concrete HR-producten ontwikkeld.

Onderzoek van Wrzesniewski & Dutton (2001) laat zien dat medewerkers meer motivatie ervaren als zij hun werk zelf mogen aanpassen, wat job crafting genoemd wordt. Tims, Bakker & Derks (2012) tonen aan dat medewerkers die zelf veranderingen mogen aanbrengen in hun werkzaamheden, meer autonomie en betrokkenheid ervaren. Annenborch past job crafting toe met behulp van een variant van de methode Taken van de Toekomst. Deze methode is ontwikkeld door TNO, de Baaningenieurs, de HAN en Beeldr. De methode helpt organisaties om vooruit te kijken naar veranderingen in werk en vaardigheden. Teams kijken samen met hun leidinggevende naar hun taken van nu en die van de toekomst. Door samen naar het werk te kijken, ontstaat ruimte om taken anders te verdelen of anders in te richten. Medewerkers krijgen zo meer inzicht in hun werk, hun motivatie en hun ontwikkelmogelijkheden, maar ook meer invloed op hun dagelijks werk (autonomie). De bijeenkomsten waarin medewerkers hier mee aan de slag gaan, noemt Annenborch '**VIS**' bijeenkomsten, geïnspireerd door de visie op werkgeluk van Lundin (2003). Op dit moment heeft één team met deze aanpak gewerkt. De bedoeling is om dit met meer teams te gaan doen.

Bronnen

- Afbeelding actieleren verkregen via <https://www.actieleernetwerk.nl/actieleren/> (30-10-2025).
- Boon, C., Paauwe, J., & Boselie, P. (2009). *HRM and performance: The role of HR practices, leadership and the employment relationship*. **Human Resource Management Journal**, 19(3), 227–240. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00138.x>
- Bouwmans, C., Krol, M., Severens, H., Koopmanschap, M., Brouwer, W., & van Exel, J. (2019). *The societal costs of long-term care: A systematic review*. *European Journal of Health Economics*, 20(6), 815–830. <https://doi.org/10.1007/s10198-019-01077-9>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- de Lange, A. H., & van der Heijden, B. I. J. M. (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center for Applied Ethics.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Lundin, S. C., Paul, H., & Christensen, J. (2003). *Vis! Energie, passie en plezier: Een bijzondere methode voor een beter moreel en betere resultaten*. TFC Trainingsmedia.
- Pijnappels, M., & Verhoef-van Lier, M. (2025, 8 januari). *Duurzame inzetbaarheid bij Annenborch: Nieuwe aanpak duurzame inzetbaarheid vergroten*.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the Job Crafting Scale*. **Journal of Vocational Behavior**, 80(1), 173–186.
- TNO, De Baaningenieurs, Haagse Hogeschool, & Beeldr. (z.d.). *Taken van de Toekomst*. Geraadpleegd van <https://www.takenvandetoekomst.nl>
- Verhoef – van Lier, M., & Detaille – Peters, S. (2024). *Meer autonomie door actieleren? Verslag van een evaluatieonderzoek naar het tweede actieleertraject bij Annenborch*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences (interne rapportage).
- Verhoef – van Lier, M., & Detaille – Peters, S. (2025). *Beeldverslag van de resultaten uit het MTO Annenborch 2025*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences (interne rapportage).
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>