

A black rectangular sign with a white border, featuring the text "GOOD VIBES ONLY" in white, bold, sans-serif capital letters. The sign is positioned on a light-colored concrete sidewalk. In the background, there is a blurred view of a street with a white building and some colorful objects hanging from a structure.

GOOD  
VIBES  
ONLY

# Mindfulness op het werk

*Wat zijn de effecten op ervaren gezondheid, betrokkenheid en productiviteit?*

*De wereld om ons heen verandert snel en wordt complexer en veeleisender voor veel mensen. Hoge taakeisen op het werk, vervaging van de grens tussen werk- en privéleven en het gevoel continu 'online' te moeten zijn zorgen voor een intensivering van het werkende leven met minder rustmomenten en hersteltijd. Veel mensen hebben baat bij mindfulness om met deze moderne uitdagingen om te gaan. Het kan ervoor zorgen dat we even loskomen van de hectiek van het dagelijks leven en weer even écht aandacht hebben voor, of het bewust zijn van, het huidige moment. Ook biedt het de mogelijkheid om afstand te nemen van onze continue stroom van gedachten, hierop te reflecteren en ervaringen zodanig te (her)interpreteren en te (her)waarderen dat we het positieve ervan zien. De centrale vraag in dit artikel is: Wat is het effect van mindfulness interventies op de duurzame inzetbaarheid van werkenden?*

*door Linda Koopmans, Roos van den Bergh, Luuk Bouwens,  
Wouter van der Torre en Noortje Wiezer*

**I** Het aandeel werkenden met overbelasting en burn-outklachten neemt al geruime tijd toe. In 2007 had 11 procent van de werknemers last van burn-outklachten en in 2019 is dat opgelopen tot 17 procent, zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA; Hooftman et al., 2020). Burn-outklachten zijn zowel voor werknemer, werkgever als maatschappij een urgent en groeiend probleem en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Werk wordt steeds complexer en intensiever (Houtman et al., 2020). Dit komt bijvoorbeeld door globalisering en digitalisering. Er wordt bovendien steeds meer van mensen verwacht, de taakeisen stijgen, terwijl de autonomie daalt (NEA; Hooftman et al., 2020). Daarnaast worden routinematige fysieke en cognitieve taken steeds vaker geautomatiseerd en blijven de complexere en non-routinematige taken over

(Van den Berge en Ter Weel, 2015; Levy & Murnane, 2013). Hoge taakeisen, toenemende complexiteit en afnemende regelmogelijkheden (e.g. autonomie) zijn van invloed op burn-outklachten (Schaufeli & Taris, 2014; Wiezer et al., 2019). Daarnaast zorgen ook technologische ontwikkelingen zoals het gebruik van sociale media en het continue 'online' kunnen en moeten zijn, voor een toenemende mate van stress (Kamsteeg-van Egmond et al., 2017). Technologische ontwikkelingen zorgen voor een continue stroom van prikkels en informatie en een vervaging van de grens tussen werk- en privéleven. Bovendien hebben werkenden steeds meer afleiding en wordt het lastiger voor hen om zich blijvend te kunnen concentreren. Al deze ontwikkelingen zorgen voor een intensivering van het (werkende) leven met minder rustmomenten en hersteltijd.

## Mindfulness als deel van de oplossing?

Veel mensen zoeken naar manieren om met deze moderne uitdagingen om te gaan en hebben baat bij het beoefenen van mindfulness en yoga. Ook steeds meer bedrijven starten met het aanbieden van interne mindfulnessstrainingen voor hun medewerkers, waaronder enkele grote bedrijven zoals Google, Ford, US Marines en Intel (Slemp et al., 2019; Johnson et al., 2014; Eby et al., 2019). Er wordt aangenomen dat mindfulness zorgt voor meer rust, geluk en algeheel welzijn, en gevoelens van stress en gejaagdheid vermindert. Ondanks de populariteit van mindfulness zijn alle claims over de effecten nog onvoldoende onderzocht (Slemp et al., 2019; Barlett et al., 2019). Voor patiënten (dus bij een klinische populatie) is de effectiviteit van mindfulness (en dan specifiek het *Mindfulness Based Stress Reduction*-programma) in het verlagen van stress inmiddels onomstreden, maar voor andere groepen (zoals gezonde mensen op het werk) is nog veel minder bekend over de effectiviteit van mindfulness. Zo staat onderzoek naar de effecten van verschillende typen mindfulness (zoals minder tijdsintensieve varianten dan MBSR, die vaak op de werkvloer worden ingezet) op gezondheids- en werkgerelateerde uitkomsten (zoals concentratie en werkprestatie) nog in de kinderschoenen (Jamieson en Tuckey, 2017; Barlett et al., 2019).

## Wat is mindfulness eigenlijk?

‘Mindfulness wordt gedefinieerd als ‘aandacht hebben voor, en bewust zijn van, wat er in het huidige moment gebeurt’ (Brown & Ryan, 2003, p. 822). Mindfulness kan letterlijk worden vertaald als ‘opmerkzaamheid’ of ‘aandachtigheid’. Naast de aandacht voor, of het bewust zijn van, het huidige moment, is ook de manier waarop we het huidige moment aanschouwen en interpreteren van belang. Dit komt terug in de definitie van Kabat-Zinn:

*‘Mindfulness is the act of purposefully paying attention to the present moment and being aware of mental states and processes with a sense of openheartedness, curiosity and kindness, and without judgement’* (Kabat-Zinn, 2003). In het kader van ‘het Schone’ is dit te interpreteren als het ontwikkelen van een meer positieve kijk op ons dagelijkse leven. In het dagelijks spraakgebruik kan de term mindfulness tot verwarring leiden omdat met de term soms een tijdelijke toestand, soms een eigenschap, en soms een oefening bedoeld wordt (Jamieson en Tuckey, 2017). Mindfulness als een toestand (*state*) is de mate waarin een persoon op een bepaald moment ‘mindful’ is. Mindfulness als een eigenschap (*trait*) is gericht op welk deel van de tijd iemand in de ‘toestand’ (*state*) van ‘mindful zijn’ verkeert. Mindfulness kan ook nog verwijzen naar het trainen/oefenen van de mentale vermogens (Jamieson en Tuckey, 2017).

Er zijn verschillende soorten programma’s en tradities waarin de beoefening van mindfulness terugkomt. Het bekendste programma is het Mindfulness Based Stress Reduction-programma (MBSR-programma), dat in de jaren 70 van de vorige eeuw door John Kabat-Zinn is ontwikkeld voor mensen met chronische pijn/ziekten om stress te verminderen en hun kwaliteit van leven te verbeteren (Kabat-Zinn, Lipworth & Burney, 1985). Het effect van deze training op stressreductie is inmiddels goed onderbouwd (Keng et al., 2011; Khoury et al., 2015; Chiesa & Serretti, 2009) en wordt daarom als ‘Gouden Standaard’ beschouwd (Barlett et al., 2019). MBSR bestaat uit een programma van acht weken. Wekelijks vindt er een face-to-face bijeenkomst plaats van 2,5 uur waar zowel theorie als oefeningen (meditatie, bodyscan, yoga) worden besproken en ervaringen worden gedeeld. Daarnaast wordt men aangespoord om dagelijks de oefeningen thuis uit te voeren. Andere soorten programma’s waarin mindfulness een centrale rol speelt, zijn veelal varianten op MBSR, zoals *Mindfulness Based Cognitive Therapy* (MBCT)

# Mindfulness is te beschouwen als een vaardigheid die ontwikkeld moet worden en dat kost tijd

en *Acceptance and Commitment Therapy* (ACT). Maar ook in verwante tradities van yoga en meditatie staat het beoefenen van mindfulness centraal, zoals in verschillende vormen van yoga, *Transcendental Meditation* (TM), *Loving-kindness meditatie* en begeleide ontspanningsoefeningen.

In dit artikel richten we ons specifiek op het effect van mindfulnessstrainingen op het werk. Mindfulnessstrainingen op het werk worden vaak minder tijdsintensief gemaakt dan de standaard MBSR (Slemp et al., 2019; Barlett et al., 2019; Burton, 2016), omdat er in de organisatiecontext meer belang wordt gehecht aan minimale tijdsinvesteringen (Jamieson en Tuckey, 2017; Barlett en collega's, 2018). Het is onduidelijk in hoeverre de trainingen dan nog effectief zijn en welke mate van inspanning 'minimaal' nodig is om effect te hebben. De vraag die we willen beantwoorden is: 'Wat is het effect van mindfulness interventies op de duurzame inzetbaarheid van werknenden?'

## Methode

Om deze vraag te beantwoorden hebben we een verkenning van wetenschappelijke literatuur reviews en meta-analyses gedaan. Een zoektocht in Scopus, Pubmed en Psycinfo<sup>1</sup> naar reviews en meta-analyses over de effectiviteit van mindfulness interventies op werknemers leverde 56 artikelen op. Aangezien de meeste onderzoeken de afgelopen vijf tot tien jaar zijn uitgevoerd, zijn artikelen geschreven voor 2000 buiten beschouwing gelaten. Inclusiecriteria waren: de effectiviteit van mindfulness/meditatie staat centraal, werknenden zijn de primaire doelgroep, en het is een

wetenschappelijke review of meta-analyse. Op basis van de inclusiecriteria bleven er 12 studies over (7 meta-analyses en 5 literatuurreviews). Deze 12 studies zijn door drie onderzoekers gelezen en geanalyseerd aan de hand van een vooropgezet analysekader.<sup>2</sup>

## Minder ervaren stress door mindfulness

Uit het onderzoek blijkt een duidelijk effect van mindfulnessstraining op het algemeen welzijn van werknenden. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat mindfulness zorgt voor minder stress bij werknenden, en dat dit effect ook op langere termijn (drie tot zes maanden na de interventie) aanwezig blijft (o.a. Jamieson en Tuckey, 2017; Barlett et al., 2019; Slemp et al., 2019; Jayawardene et al., 2017; Janssen, 2018; Smith, 2014). Daarnaast verminderen de mindfulnessstrainingen algemene gevoelens van angst en depressie, en vergroot het de ontspanning (o.a. Guillaume et al., 2016; Janssen et al., 2018; Slemp et al., 2019). Ook gaat de ervaren kwaliteit van leven, slaapkwaliteit en vitaliteit vooruit, en voelen werknenden zich minder vermoeid (o.a. Barlett et al., 2019). Een wisselend effect wordt gevonden voor burn-outklachten, waarbij sommige studies een vermindering van de burn-outklachten vonden en sommige geen effect vonden (o.a. Barlett et al., 2018; Van der Riet, Levett-Jones & Aquino-Russell, 2018). Fysiologische effecten (zoals cortisol, bloeddruk, hartritme variabiliteit) geven een wisselend beeld. Hoewel sommige interventies de cortisolproductie verlaagden en het immuunsysteem verbeterden, is nog veel onderzoek nodig om de fysiologische effecten van mindfulness goed en betrouwbaar in beeld te brengen (Heckenberg et al., 2018, Guillaume et al., 2016).

## EEN VOORBEELDOEFENING UIT EEN MINDFULNESSPROGRAMMA

Bij ademhalingsmeditatie en 'open monitoring' wordt geoefend met het herkennen, benoemen en weer loslaten van gedachten, gevoelens en emoties. Bij ademhalingsmeditatie richten mensen hun aandacht op hun ademhaling met een lichte concentratie (niet te veel inspanning). Vervolgens komen er vaak (zeker bij beginners) allerlei gedachten op, bijvoorbeeld over wat er eerder is gebeurd, of wat er nog gedaan moet worden. De beoefenaar moet herkennen dat hij of zij aan het denken is en de aandacht niet meer op de ademhaling richt ('open monitoring'). Vervolgens kan de beoefenaar de inhoud van het bewustzijn of de gedachte benoemen (een herinnering, een vooruitblik, een verlangen) en kan de gedachte vervolgens loslaten. Om daarna de aandacht weer, zonder al te veel inspanning, te richten op de ademhaling. Op die manier traint iemand het waarnemen van de eigen gedachtestromen en het afstand nemen van de inhoud van het bewustzijn. Overigens houden de instructies ook in dat men niet oordeelt over zichzelf, en een vriendelijke houding aanneemt tot zichzelf, wanneer wordt opgemerkt dat de aandacht niet op de ademhaling is gericht. Daarmee wordt onder andere voorkomen dat deze veroordeling ("ik kan dit niet", "wat gaat het slechts vandaag, hoe kan dat nu?") de focus van de aandacht wordt.

## Effecten op productiviteit nog weinig onderzocht

Als we kijken naar de effectiviteit van de mindfulnessstrainingen op werkgerelateerde uitkomsten, zoals werktevredenheid, productiviteit en ziekteverzuim, zien we dat deze effecten relatief weinig worden onderzocht (Jamieson en Tuckey, 2016; Barlett et al., 2019; Guillaumie et al., 2016). Hierdoor is het lastig om harde conclusies te trekken. Onze verkenning laat zien dat mindfulnessstrainingen een positief effect hebben op de veiligheid in de organisatie (er gebeuren minder incidenten) (Jamieson & Tuckey, 2016) en op de betrokkenheid van werknemers (Janssen et al., 2018). We zien wisselende effecten voor concentratie, werktevredenheid en ziekteverzuim (Smith, 2014; Jamieson & Tuckey, 2016; Barlett et al., 2019). We zien geen effect op de productiviteit op het werk (Jamieson & Tuckey, 2016). Mogelijk manifesteren effecten op productiviteit zich pas op langere termijn. Tot slot tonen de interventies een positief effect op emotieregulatie (Janssen et al., 2018), wat indirect een positief effect zou kunnen hebben op het werk, omdat het bijvoorbeeld effectieve samenwerking kan bevorderen.

## Mindfulness op het werk heeft baten

Een aantal trends in onze samenleving zorgen ervoor dat we ons (werkende) leven als drukker en veeleisender ervaren. Dat het aantal burn-outklachten toeneemt is dan ook niet verrassend, maar wel zorgelijk. Al langer is bekend dat de inzet van mindfulnessstrainingen individuen kan versterken in het omgaan met veranderingen in de omgeving en stressverlagend werkt. Uit dit onderzoek blijkt dat dit ook in de organisatiecontext het geval is. Het merendeel van de studies naar mindfulness op het werk laat een sterk positief effect zien op het



algemeen welzijn van werkenden. Ook blijkt dat de trainingen in sommige gevallen positieve, werkge-relateerde effecten met zich meebrengen, bijvoorbeeld op veiligheid en betrokkenheid bij het werk. Effecten op werktevredenheid en ziekteverzuim zijn nog minder duidelijk. Al met al lijken mindfulness-trainingen in de organisatiecontext van waarde te zijn.

## De potentie van mindfulness in organisaties

Ondanks de huidige beperkingen van wetenschappelijk onderzoek naar de impact van mindfulness-trainingen op het werk, lijkt mindfulness het potentieel te hebben om grote veranderingen teweeg te brengen, in de manier waarop wij ons werk en ons leven ervaren en de manier waarop organisaties worden ingericht. De impact lijkt breder en waardevoller te zijn dan (alleen) stressreductie, hoewel stressreductie ook een heel belangrijk effect is. Om mindfulness op een goede manier te integreren in organisaties en de baten volledig te begrijpen, is toekomstig onderzoek nodig naar bijvoorbeeld de werkende mechanismen achter mindfulness, het belang van de oefentijd thuis ('huiswerk'), en de impact op uitkomsten zoals werkbetrokkenheid, verzuim en productiviteit. Als hier stappen in worden gemaakt, kan men verder bepalen hoe mindfulness-trainingen op het werk eruit moeten zien, voor welke doeleinden (naast stressreductie) mindfulness-trainingen kunnen worden ingezet en welke mate van (tijds)inspanning of welke elementen (oefeningen) nodig zijn om effect te hebben. Met deze inzichten kan ook gekeken worden naar de rol van mindfulness in het herontwerpen van organisaties, tot wendbare organisaties die het beste in elke medewerker naar boven willen halen. Dit zal groei, zingeving en inspiratie van medewerkers faciliteren en stimuleren, en uiteindelijk ook organisatieprestaties vergroten.

## Enkele praktische tips om ermee aan de slag te gaan

Bent u als manager geïnteresseerd in mindfulness op de werkvloer, dan raden we u aan om te onderzoeken of er behoefte en draagvlak is voor mindfulness onder medewerkers. Medewerkers moeten er volgens ons zelf voor kiezen, want ze moeten er energie in steken en bovendien wordt verwacht dat ze bijna dagelijks thuis oefeningen doen. Het helpt als wekelijkse bijeenkomsten met een trainer onder werktijd kunnen plaatsvinden, maar thuis regelmatig oefenen, is zo goed als onvermijdelijk om de gewenste effecten te bereiken. Daarnaast is er de uitdaging om de juiste training te kiezen. Zoals eerder gezegd is de Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) de meest wetenschappelijk onderzochte training waarvan de effecten op het verminderen van stress en het vergroten van een algeheel gevoel van welzijn goed onderbouwd zijn. En hoewel deze trainingen ontwikkeld zijn voor stressreductie, zijn er dus sterke aanwijzingen dat de effectiviteit breder is en bijvoorbeeld ook de betrokkenheid kunnen verbeteren. Daarnaast betekent mindful zijn voor een belangrijk deel ook betere aandachtsregulatie (concentratie), zodat mensen hun aandacht kunnen houden bij datgene wat ze aan het doen zijn of hun werk los kunnen laten na werktijd (werk-privébalans). Daarnaast moet een organisatie ervoor waken te snel te kiezen voor de training die het minste (werk)tijd kost. Mindfulness is te beschouwen als een vaardigheid die ontwikkeld moet worden en dat kost tijd. Bij de keuze voor een training kunt u ook kijken of de inhoud van de cursus voldoet aan de richtlijnen voor een standaard MBSR-cursus<sup>3</sup> (Santorelli et al., 2017) of kies voor een trainer die aangesloten is bij de VMWB (Vereniging Mindfulness Based Trainers Nederland en Vlaanderen). Andere mindfulness-trainingen naast variaties op de MBSR kunnen zeker ook effectief zijn, maar de wetenschappelijk effectiviteit is vaak (nog) niet goed

onderzocht en onderbouwd. Momenteel doen we onderzoek naar de verschillende onderdelen van mindfulness trainingen, zodat we kunnen aangeven welke type oefeningen (bodyscan, meditatie, yoga) welk specifieke effect hebben, zodat organisaties en medewerkers ook betere keuzes kunnen maken voor de specifieke oefeningen die opgenomen kunnen worden in bredere trainingsprogramma's. Tot slot willen we meegeven dat wij overtuigd zijn dat mindfulness trainingen, indien van voldoende kwaliteit, voor veel mensen een belangrijke aanvulling kunnen zijn voor zowel hun werk- als hun privéleven. Zeker in de huidige tijd met alle dynamiek en hectiek die veel medewerkers ervaren, kan het ontwikkelen van mindfulness (als vaardigheid) zorgen voor minder ervaren stress en meer welzijn. En hoewel de effecten voor de productiviteit nog onvoldoende onderzocht en dus bewezen zijn, is het aannemelijk dat je gedachten (kunnen) houden bij datgene wat je aan het doen bent (wat een belangrijk en bewezen onderdeel is van mindfulness) ook positieve effecten heeft op de productiviteit van een organisatie. Productievere organisaties met medewerkers die minder stress ervaren en beter in hun vel zitten, maken de wereld weer een stukje mooier.

---

#### *Over de auteurs*

Linda Koopmans, Roos van den Bergh, Luuk Bouwens, Wouter van der Torre en Noortje Wiezer zijn

werkzaam als onderzoeker bij de unit Gezond Leven van TNO Leiden. Zij doen onderzoek naar duurzame inzetbaarheid: hoe mensen nu en in de toekomst gezond, veilig en productief kunnen (blijven) werken. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn bijvoorbeeld werkdruk en werkdruk, de impact van technologie, en het inrichten van lerende en innovatieve organisaties.

#### **Noten**

1. Daarbij hebben we gezocht op naar reviews met de zoektermen: (mindfulness OR meditation) AND (effect\* OR efficacy) AND ("work setting" OR "workplace" OR "work environment" OR "work related" OR "employee\*" OR "worker\*" OR "workforce").
2. Daarbij is gekeken (indien beschreven) naar het type review (bijv. meta-analyse), het aantal en de typen geanalyseerde onderzoeken (bijv. RTC), de typen interventies (bijv. MBSR), cijfers over participatie en huiswerk, in welke sectoren de onderzoeken plaatsvonden, welke effectvariabelen zijn gemeten (bijv. stress), wat werkzame elementen bleken te zijn, welke meetmethoden zijn gebruikt en wanneer (bijv. enquêtes als follow-up), welke effecten zijn gemeten en welke vervolgonderzoeken worden aanbevolen.
3. Richtlijnen MBSR: <https://umassmed.edu/globalassets/center-for-mindfulness/documents/mbsr-curriculum-guide-2017.pdf>

#### **Referentielijst**

Barlett, L., Martin, A., Neil, A.L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., Sanderson, K., (2019). A Systematic Review and Meta-Analysis of Workplace Mindfulness Training Randomized Controlled Trials.



- Journal of Occupational Health Psychology*. 24(1), p. 108–126. doi: 10.1037/ocp0000146.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z.V., Abbey, S., Specia, M., Velting, D., Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), p. 230–241.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Conleya, K. M., Williamson, R. L., Henderson, T.G., Victor S. Mancini, V. S., (2019). Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review of the literature. *Human Resource Management Review*. 29 (2), p. 156–178.
- Guillaumie, L., Boiral, O., Champagne, J. (2017). A mixed-methods systematic review of the effects of mindfulness on nurses. *Journal of Advanced Nursing* 73(5), p. 1017–1034.
- Heckenberg, R. A., Eddy, P., Kent, S., & Wright, B. J. (2018). Do workplace-based mindfulness meditation programs improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 114, p. 62–71.
- Hooftman, W.E., Mars, G.M.J., Knops, J.C.M., van Dam, L.M.C., de Vroome, E.M.M., Janssen, B.J.M., Pleijers, A.J.S.F., & van den Bossche, S.N.J. (2020). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019: Methodologie en globale resultaten*. TNO | CBS, Leiden, Heerlen.
- Houtman, I. L. D., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K. O., & de Vroome, E. M. M. (2020). Intensivering van werk in Nederland: wat is het, waar staan we en wat te doen? *Working paper voor de WRR*.
- Jamieson, S. D. en Tuckey, M. R. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2).
- Janssen, M., Heerkens, Y., Kuijer, W., Van der Heijden, B., Engels, J. (2018) Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on employees' mental health: A systematic review. *PloS one*, 13(1), e0191332.
- Jayawardene, W.P., Lohrmann, D. K., Erbe, R. G., Torabi, W. R. (2017). Effects of preventive online mindfulness interventions on stress and mindfulness: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Preventive Medicine Reports* 5, p. 150–159.
- Johnson, D.C., Thom, N.J., Stanley, E.A., Haase, L., Simmons, A.N., Shih, P.A.B., Thommson, W.K., Potterat, E.G., Minor, T.R., Paulus, M.P. (2014). Modifying resilience mechanisms in at risk individuals: A controlled study of mindfulness training in Marines preparing for deployment. *American Journal of Psychiatry*. Vol. 171 (8).
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., & Burney, R. (1985). The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain. *Journal of behavioral medicine*, 8(2), p. 163–190.
- Kamsteeg-van Egmond, M., van Dam, L.M.C., van den Eerenbeemt, J., Hermans, L., & van der Zwaan, L. (2017). *Technostress reikt verder dan alleen technologie*. TNO, Leiden.
- Levy, F., & Murnane, R.J. (2013). *Dancing with Robots: Human Skills for Computerized Work*. Washington: Third Way.
- Oeij, P.R.A. (2017). Proefschrift: *The Resilient Innovation Team: A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*. Open Universiteit, Heerlen.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. Bauer, & O. Hammig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (p. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Slemp, G. R., Jach, H. K., Chia, A., Loton, D. L., & Kern, M. L. (2019). Contemplative interventions and employee distress: a meta-analysis. *Stress and Health. Stress and Health*. Vol 1 (29).
- Smith, S. A. (2014), Mindfulness-Based Stress Reduction: An Intervention to Enhance the Effectiveness of Nurses' Coping With Work-Related Stress. *International Journal Nursing Knowledge*. doi: 10.1111/2047-3095.12025
- Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (2015). Baanpolarisatie in Nederland. CPB Policy Brief 2015/13. Den Haag: CPB.
- Van der Riet, P., Levett-Jones, T., & Aquino-Russell, C. (2018). The effectiveness of mindfulness meditation for nurses and nursing students: An integrated literature review. *Nurse Education Today*, 65, p. 201–211.
- Wiezer, N., Hogenelst, K., Kamphuis, W., Wortelboer, H., Houtman, I., Delahaij, R., & Veldhuis, G. (2019). *Werkstress terugdringen met een integrale aanpak op maat*. TNO, Leiden.
- Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. *Academy of Management Journal*, 61(1), p. 324–347.