



# TEAM CHAMPION MANUAL

Een piloot interventie gericht op het behoud van  
zorgprofessionals

TINE AVERENS,  
PROF. DR. KRIS VAN DEN BROECK  
PROF. DR. ERIK FRANCK  
UANTWERPEN  
2022



**Universiteit  
Antwerpen**

**Interreg**   
Vlaanderen-Nederland  
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



EUROPESE UNIE

## INHOUDSOPGAVE

Team Champion manual .....	3
Inleiding .....	3
Achtergrond.....	3
Doelstelling .....	4
Verloop van de Team Champion interventie.....	5
Uitvoering.....	7
Fase 1: Theoretische onderbouwing en ontwikkeling .....	7
Fase 2: Team Champion Recruitering, selectie en kick off.....	8
Fase 3: Team Champion Opleiding.....	11
Fase 4: Team Champion Lerend netwerk.....	12
Reflecties .....	26
Besluit.....	27
Bijlagen .....	28
Bijlage 1: Team Champions Acties.....	28
Bijlage 2: Team Champions Tips .....	31
Referenties.....	32

# TEAM CHAMPION MANUAL

## INLEIDING

### ACHTERGROND

In het kader van het behoud en de uitstroom van zorgverleners is het bieden van een goede werkomgeving essentieel. Goed ondersteunende werkomgevingen verhogen jobtevredenheid (Barriball, 2015). Hierin wordt steeds meer de focus gelegd op gezondheidsbevordering van werknemers met een holistische benadering van het welzijn (Wieneke et al., 2019). Onderzoek naar retentie in de zorg identificeerde verschillende beïnvloedende factoren waaronder individuele factoren en interpersoonlijke relaties. Veerkracht en sociale steun zijn beschermende factoren voor het behoud van personeel (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, & Silber, 2002; Aiken et al., 2012; Derycke et al., 2012; Van Bogaert, 2018; Van Hoek, Portzky, & Franck, 2019). Activiteiten ter bevordering van het welzijn van werknemers zijn gunstig in termen van het individueel en teamgeluk op het werk, én ze bevorderen bovendien de prestaties (Wieneke et al., 2019).

Het 'job demands-resources model' (JD-R model) stelt dat de combinatie van hoge werkeisen en weinig energiebronnen leiden tot verminderde jobtevredenheid en meer stressgerelateerde gezondheidsklachten (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Het vergroten van de energiebronnen is een strategie voor het verbeteren van het werkklimaat en de jobtevredenheid van zorgverleners. Vooruitstrevende organisaties hebben oog voor de totale werkomgeving en de impact hiervan op de ervaring van de werknemer. Ze stellen de werknemer centraal en ontwerpen een omgeving die aansluit bij de belangen en behoeften van werknemers. Initiatieven gericht op het welzijn van werknemers hebben niet enkel het potentieel om de individuele gezondheid te verbeteren, maar beïnvloeden ook het teamfunctioneren en vertrouwen en respect binnen een werkteam (Wieneke et al., 2019). Zorgorganisaties nemen steeds meer initiatieven gericht op het welzijn van zorgverleners. Deze initiatieven bereiken echter vaak de werknemers waarvoor deze bedoeld zijn niet. Het introduceren van Team Champions (TC's) voor het behoud van personeel is een innovatieve en veelbelovende manier om de aandacht voor en informatie over veerkracht van onderuit in een organisatie te implementeren.

TC's zijn team leden die van onderuit in een team verandering implementeren (bottom-up). Het zijn individuen die een belangrijke rol spelen bij het leiden of bevorderen van verandering (Ploeg et al., 2010; Woo, Milworm, & Dowding, 2017). Champions worden aangeduid met verschillende termen, zoals change agents, opinieleiders of sponsors (Greenhalgh, Robert, Bate, Macfarlane, & Kyriakidou, 2008). Rogers (2014) introduceerde het concept in navolging van zijn diffusietheorie en identificeerde zeven rollen;

- (1) *het ontwikkelen van een behoefte aan verandering,*
- (2) *het opzetten van een informatie-uitwisselingsrelatie,*
- (3) *het diagnosticeren van problemen,*
- (4) *het creëren van een intentie tot verandering,*
- (5) *het vertalen van een intentie in actie,*
- (6) *het stabiliseren van adoptie en het voorkomen van stopzetting, en*
- (7) *het bereiken van een terminale relatie*

(Ploeg et al., 2010; Rogers, Singhal, & Quinlan, 2014)

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen champions en change agents. De rol van change agents wordt meer op korte termijn gezien om verandering te bevorderen. Champions hun rol wordt meer op lange termijn gezien door het onderhouden van relaties binnen organisaties en teams. Hierdoor kunnen zij grote impact en invloed uitoefenen bij veranderingen (Ploeg et al., 2010; Thompson, Estabrooks, & Degner, 2006).

Het concept en de rol van TC's in de gezondheidszorg heeft al succes bewezen bij het implementeren van kwaliteitsverbeteringsprogramma's (Ploeg et al., 2010; Shea, Reiter, Weaver, & Albritton, 2016; Woo et al., 2017). In een continue ontwikkelende sector als de gezondheidszorg is er nood aan de verspreiding en uitwisseling van kennis tussen onderzoekers en de klinische praktijk. Individuen zoals champions en change agents spelen hier een belangrijke rol in (Thompson et al., 2006). In Vlaanderen en Nederland zijn referentieverpleegkundigen hier een praktijkvoorbeeld van.

Een *Team Champion 'Welzijn'* kan effectief zijn om de bekendheid, het begrip, de deelname en het algehele succes van een gezondheids- en welzijnsprogramma van organisaties voor werknemers te vergroten. Het zijn werknemers die niet noodzakelijk experts zijn op het vlak van gezondheid en welzijn, maar wel zichzelf identificeren met het thema, en waarde hechten aan gezondheid en welzijn en oprecht geïnteresseerd zijn in het ondersteunen van zijn collega's. Acties van deze TC's kunnen betrekking hebben op verschillende domeinen van welzijn, waaronder teambuilding, sociale interactie, stressmanagement en nieuwe ervaringen voor de werkgroep (Ellis, Saringer, Davis, Biber, & Ferrer, 2021; Wieneke et al., 2019). Het is een nieuwe rol en vraagt verder uitdieping in de Vlaamse (en Nederlandse) context.

## DOELSTELLING

Het introduceren van TC's ter bevordering van welzijn op het werk is nieuw in (zorg)organisaties. In deze Team Champion manual willen we het concept en de rol verder uitdiepen, enerzijds aan de hand van de literatuur, anderzijds middels een beschrijving van de uitwerking en de ervaringen in de praktijk met een pilootproject in Vlaanderen (en Nederland).

## VERLOOP VAN DE TEAM CHAMPION INTERVENTIE

De *Team Champions methodiek* kaderde binnen het onderzoeksproject 'Blijf aan Z' dat in april 2021 van start ging. Onderzoekers van de Universiteit Antwerpen ontwierpen en leidden de interventie. Praktische ondersteuning werd geboden vanuit de Provincie Antwerpen op vlak van coördinatie, communicatie, rekrutering en logistieke ondersteuning. Tussen april en oktober 2021 werd op basis van de literatuur deze pilootinterventie inhoudelijk uitgewerkt; hierbij werd een ontwikkelingstraject voor TC's ontwikkeld. Zorgteams en TC's werden gerekruteerd via de website van 'Blijf aan Z', LinkedIn en door het aanspreken van zorgorganisaties. Inclusievoorwaarden voor deelname waren zorgverleners die binnen een zorgorganisatie in teamverband werken en rechtstreekse zorg voor patiënten of cliënten opnemen.

Geïnteresseerde teams en deelnemers werden in de loop van november en december 2021 geïnformeerd tijdens een teamoverleg om de betrokkenheid te verhogen (*de Team Champion Kick off*). In januari 2022 kregen 21 TC's van 13 zorgteams uit 6 Vlaamse zorgorganisaties een driedaagse theoretische opleiding. Deelnemers kwamen uit ziekenhuizen, de psychiatrische zorg en residentiële zorginstellingen voor volwassenen en kinderen met een beperking en bestonden uit verpleeg-, zorg- en opvoedkundigen en therapeuten. Na de opleiding kwamen ze maandelijks opnieuw samen in een lerend netwerk waarin ze onder begeleiding reflecteerden over ervaringen en werden ondersteund in hun rolontwikkeling. De implementatie van de interventie duurde 9 maanden van januari tot september 2022.

De evaluatie van de interventies gebeurde zowel kwalitatief als kwantitatief. De TC's konden deelnemen aan focusgroep discussies (FGD) georganiseerd door 'Blijf aan Z' partner Thomas More Hogeschool. Eén FGD vond halverwege de interventie plaats. Op basis van deze resultaten werd de interventie licht bijgestuurd. De opleidingsdagen werden geëvalueerd aan de hand van anonieme vragenlijsten. Bovendien werd de interventie ook kwantitatief geëvalueerd aan de hand van een elektronische bevraging van de TC's en hun teamleden aan de start, halverwege en op het einde van de interventie. De resultaten van de evaluatie van deze interventie zijn terug te vinden in de validatierapporten op de Blijf aan Z website<sup>1</sup>.

Het verloop van de Team Champions methodiek wordt voorgesteld in figuur 1.

---

<sup>1</sup> <https://www.provincieantwerpen.be/aanbod/dese/dienst-werk/blijf-aan-z/publicaties.html>

April – Juni 2021	Juli – September 2021	Oktober – December 2021	Januari – Maart 2022	April – juni 2022	Juli-September 2022	Oktober – December 2022
UITVOERING INTERVENTIE						
Fase 1: Theoretische onderbouwing en ontwikkeling						
		Fase 2: Recruterings en Team Champions kick off op teamniveau				
			Fase 3: Opleidingsdagen			
			Fase 4: Maandelijkse lerende netwerken (1-6)			
						Fase 5: Afronding
EVALUATIE						
			Opleidingsdagen: anonieme vragenlijst	Continue evaluatie en bijsturing		
				FGD 1	FGD 2	
			Voormeting kwantitatieve vragenlijsten	Tussentijdse kwantitatieve vragenlijsten	Eindmeting kwantitatieve vragenlijsten	

**FIGUUR 1: VERLOOP VAN DE TEAM CHAMPIONS INTERVENTIE, BLIJF AAN Z**

## UITVOERING

### FASE 1: THEORETISCHE ONDERBOUWING EN ONTWIKKELING

#### *Theoretische onderbouwing*

Voorgaand aan het opzetten van deze interventie werd er een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd naar (1) de factoren die behoud van zorgpersoneel beïnvloeden (Averens, Van den Broeck & Franck, 2022a) en (2) reeds uitgeteste interventies op het behoud van zorgverleners (Averens, Van den Broeck & Franck, 2022b). Hieruit kwamen vier extensieve factoren (leiderschap, communicatie, erkenning en gedeelde waarden) en vijf thema's (individuele factoren, sociaal kapitaal, beslissingsruimte, werkvereisten en patiëntenzorg). Deze staan in onderlinge relatie en op een delicate werkbalans van inspanning en beloning. De uitgeteste interventies in de literatuur werden in dit kader geplaatst. Hieruit kwam dat interventies gericht op jobtevredenheid veelal gericht waren op patiëntenzorg. Slechts enkele uitgeteste interventies richtten zich op het verbeteren van de psychosociale arbeidsomstandigheden. Deze leken meer effectief en hadden significant positievere resultaten.

In de afgelopen decennia is er in de arbeidspsychologie een groeiende aandacht voor een positieve benadering en werk gerelateerd welbevinden. De *Zelf-Determinatie Theorie* (ZDT) kan hier in ondersteunen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, & Andriessen, 2009). De ZDT stelt dat de mens drie aangeboren psychologische basisbehoeften heeft: autonomie, competentie en relationele verbondenheid. Deze zijn onderliggend aan het mechanisme van motivatie (Ryan & Deci, 2000). Daarnaast benadert het Job Demands-Resources model (JD-R model) hoe werkomstandigheden kunnen leiden tot burn-out of bevlogenheid door het doorwegen van bepaalde taakeisen of energiebronnen. Energiebronnen verwijzen naar de aspecten van het werk die bevorderend zijn voor (1) de verwezenlijking van doelen op het werk, (2) het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling, en (3) de vermindering van de taakeisen en de daarbij horende fysiologische en psychologische kosten (Demerouti et al., 2001; Vink, Ouweneel, & Le Blanc, 2011). De Team Champions (TC's) methodiek wil inzetten op het vergroten van de energiebronnen om tot een grotere jobtevredenheid te komen. Om de energiebronnen te vergroten zetten we in op de drie psychologische basisbehoeften van de ZDT.

Relationele verbondenheid (*'belongingness'*) staat centraal in deze interventie. Een belangrijke rol van de TC's is om deze verbondenheid in hun team te vergroten. Het wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2009). Werknemers kunnen zich verbonden voelen wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's (Van den Broeck et al., 2009).

Verder wordt nagegaan hoe de TC kan worden ingezet om de persoonlijke energiebronnen van zichzelf en collega's te vergroten. Dit gebeurt door oog te hebben voor de twee andere psychologische basisbehoeften uit de ZDT (autonomie en competentie) en door ons te richten op positief psychologisch kapitaal. Dit laatste begrip wordt gedefinieerd als de positieve en ontwikkelbare toestand van een individu, gekenmerkt door een hoog niveau van self-efficacy, optimisme, hoop en weerbaarheid (Luthans & Youssef, 2004; Vink et al., 2011). De nadruk ligt op de eerste plaats op weerbaarheid of veerkracht. Het is een dynamisch proces waarbij het individu zich flexibel en positief kan aanpassen aan (een periode van) negatieve gebeurtenissen. Het wordt gekenmerkt door hernieuwd vertrouwen in de toekomst, goede sociale relaties, mededogen en tevredenheid met het leven (Robertson et al., 2016;

Vink et al., 2011). Het is een beschermende factor tegen burn-out en leidt tot positieve werk gerelateerde uitkomsten, zoals welbevinden en personeelsbehoud (Luthans & Youssef, 2004).

### *Taak en rol beschrijving van de Team Champion*

Op basis van de literatuur en praktijkervaringen kwamen we tot een rol- en taakbeschrijving. Deze werd gebruikt als basis voor de rekrutering en de selectie van de TC's.

#### **ROL**

De TC zal (team)veerkracht van onderuit faciliteren op afdelingsniveau. De nadruk ligt op het werken aan een gezond werkklimaat met oog voor het psychosociaal welzijn en het sociaal klimaat van het team. De TC zal bijdragen aan een duurzame teamontwikkeling, kernwoorden hier zijn verbinden, stimuleren en ondersteunen.

#### **TAKEN**

De taken van de TC zijn gericht op het verhogen van de draag- en veerkracht van haar/zijn team. Ze zullen een signaalfunctie hebben binnen het team en handvaten meekrijgen om interpersoonlijke problemen aan te pakken. Uit de literatuur blijkt dat een sfeer van vertrouwen en veiligheid erg belangrijk is binnen zorgteams. De taak van de TC zal dus gericht zijn op het ontwikkelen en/of onderhouden van een positieve werksfeer en op het vergroten van de open communicatie in het team.

## **FASE 2: TEAM CHAMPION RECRUTERING, SELECTIE EN KICK OFF**

### *Profiel*

Niet iedereen is geschikt om de rol van TC op te nemen. De literatuur kon hierbij een aanzet bieden. Luz, Drach-Zahavy en Shadmi (2020) toonden in hun onderzoek het belang van het sociale netwerk van champions aan. Het hebben van een uitgebreid sociaal netwerk op de werkvloer met een hechte verbondenheid of het vermogen om verbinding aan te gaan met collega's zijn een grote meerwaarde (Luz, Drach-Zahavy, & Shadmi, 2021). Daarnaast toonden zij in een andere studie het belang van informele leiders voor bottom-upveranderingen aan (Luz, Shadmi, Admi, Peterfreund, & Drach-Zahavy, 2019). Bovendien zijn het werknemers die niet noodzakelijk experts zijn op het vlak van gezondheid en welzijn, maar wel zichzelf identificeren met de thematiek en waarde hechten aan gezondheid en welzijn en oprecht geïnteresseerd zijn in het ondersteunen van haar/zijn collega's (Wieneke et al., 2019).

In de eerste klankbordgroep van 'Blijf aan Z' werd uitgebreid op het profiel van de TC ingegaan met mensen uit de praktijk. Een brainstormsessie werd gehouden met leidinggevenden, managementleden en HR-medewerkers van zorgorganisaties. Een uitgebreide lijst van eigenschappen en competenties kwam hier aan bod. Op basis van de literatuur en praktijkinbreng kwamen we tot onderstaande beschrijving.



## WIE KAN TEAM CHAMPION WELZIJN WORDEN?

*Eerst en vooral zoeken we iemand die geïnteresseerd is in en geëngageerd is voor dit project. De Team Champion Welzijn moet vertrouwen hebben van haar/zijn teamleden en ook invloed/impact kunnen uitoefenen op haar/zijn team. We zoeken iemand die positief, open-minded en veranderbereid is en ook actie durft ondernemen.*

*We vroegen ook de mening van experts uit het werkveld in een klankbordgroep. Volgende eigenschappen kwamen hierbij nog naar voren: maturiteit, integriteit, luisterbereidheid, discreet en diplomatisch.*

### Recrutering

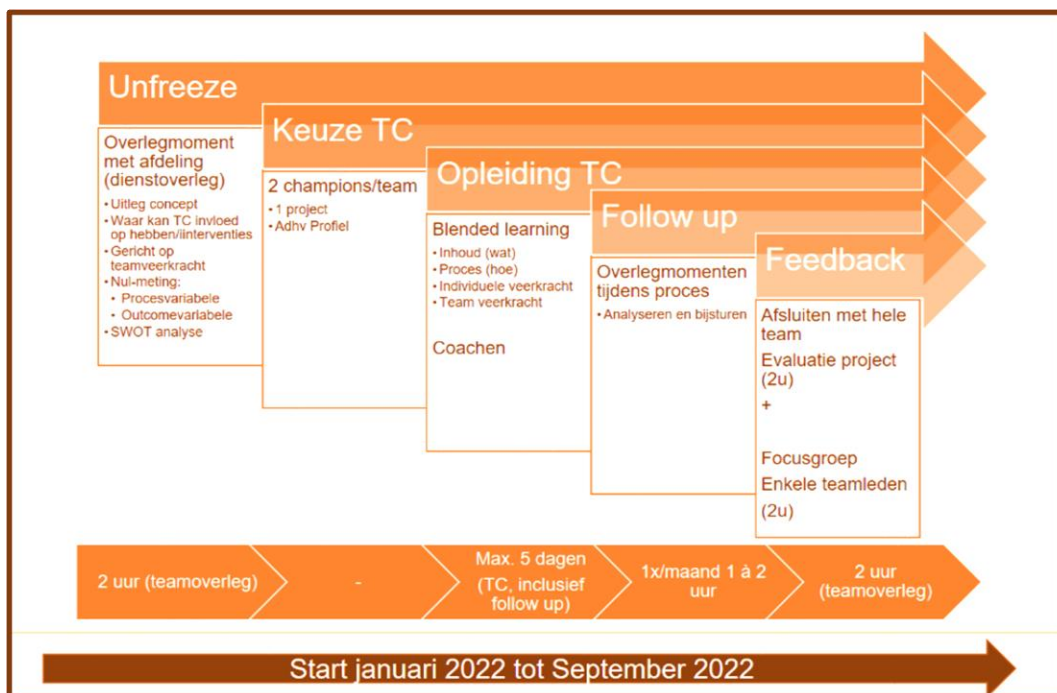
Er werd een oproep gedaan naar deelnemende zorgteams via de website van 'Blijf aan Z' en LinkedIn en zorgorganisaties werden aangesproken. De communicatie bevatte een beschrijving van de taak, rol en profiel van de Team Champion (figuur 2) en een ruwe schets van de inhoud en tijdsinvestering (figuur 3).

## GEZOCHT: TEAM CHAMPION

<b>Wie?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geïnteresseerd in het algemeen welzijn van zijn team en collega's</li><li>• Gemotiveerd en geëngageerd</li><li>• Open minded en veranderbereid</li><li>• Betrouwbaar (discreet en integer)</li><li>• Sociale vaardigheden</li><li>• Team player</li><li>• Leergierig</li></ul>	<b>Wat?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• (Team)veerkracht vergroten op afdelingsniveau</li><li>• Bijdragen aan een gezond werkklimaat (psychosociaal welzijn)</li><li>• Duurzame teamontwikkeling (gezond sociaal klimaat): sfeer van vertrouwen en veiligheid</li><li>• Communicatie verbeteren binnen het team</li><li>• Signaalfunctie</li></ul>
--	--



FIGUUR 2: OPROEP TEAM CHAMPION IN BULLET POINTS



FIGUUR 3: ONTWIKKELINGSTRAJECT TEAM CHAMPION BLIJF AAN Z

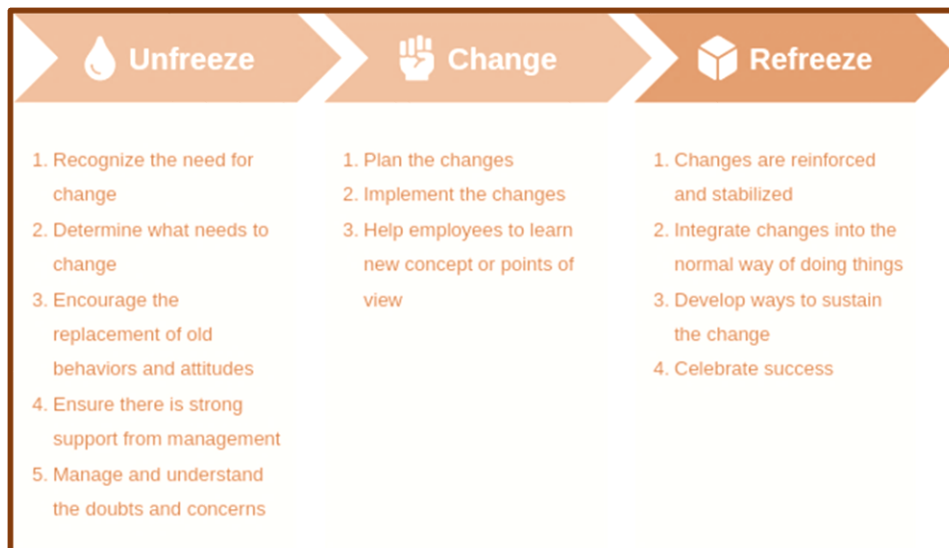
#### Selectie:

Er werd aan de teams en de leidinggevende van de deelnemende teams gevraagd om zelf één of twee TC's uit te kiezen op basis van de beschrijving en de mondelinge toelichting die werd gegeven tijdens de TC Kick off. Deze werd tijdens een werkoverleg gegeven door een projectmedewerker van 'Blijf aan Z'. Door een samenspraak van het team en de leidinggevende in de selectie van de TC doelden we op een individu dat zich enerzijds zelf aangesproken voelde, maar anderzijds een teamlid dat zowel het vertrouwen heeft van zijn team en van de leidinggevende.

#### Team Champion Kick off

Het implementatieproces start met de TC kick off, een eerste overleg moment met elke pilootafdeling of dienst. We volgen hierbij de verandertheorie van Lewin (1951) en starten met de unfreeze-fase (figuur 4) (Manchester et al., 2014). Tijdens deze kick-off gaan we in dialoog met de betrokken medewerkers en leidinggevende. We identificeren samen met het team wat goed loopt en waar er ruimte is tot verbetering. Tijdens dit overleg wordt ook het ganse project? uitgelegd met de verwachtingen en de doelstellingen. Na voorstelling van het project is er ruimte voor het benoemen van weerstand en barrières en wordt in samenspraak gereflecteerd over mogelijke oplossingen. Vanuit dit overleg worden per pilootafdeling maximum 2 TC's gekozen om het project mee te leiden en op te volgen. De TC's passen in het profiel dat vooraf werd opgesteld.

De hand-outs van de TC Kick off zijn terug te vinden in het train-the-trainer materiaal van de Team Champions methodiek, Blijf aan Z<sup>2</sup>. Voor deze presentatie werd als basis de golden circle van Simon Sinek gebruikt, waarbij 'Waarom' het uitgangspunt is, om van daaruit het 'Wat' en 'Hoe' uit te leggen.



FIGUUR 4: LEWIN'S 3 STAGE MODEL OF THE THEORY OF CHANGE

Bron: <https://online.visual-paradigm.com/diagrams/templates/lewins-change-model/lewin-change-model-template/>

### FASE 3: TEAM CHAMPION OPLEIDING

Nadat de teams geïnformeerd en betrokken zijn, volgt een opleiding voor de TC's om hen voor te bereiden op hun taak. Onze opleiding bestond uit drie dagen en omvatte volgende onderdelen:

- Energiemanagement en veerkracht
- Communicatievaardigheden (coachende en verbindende communicatie)
- Teamdynamiek en conflicthantering

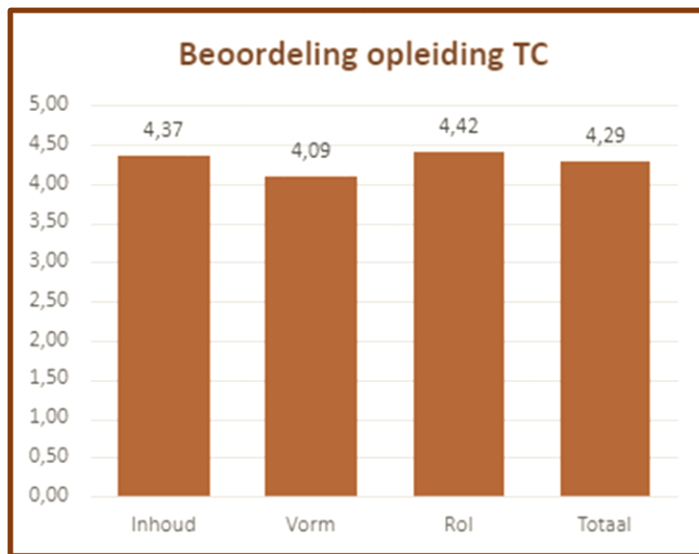
De hand-outs van de PowerPoint presentaties en demovideo's van de opleiding zijn terug te vinden in het train-de-trainer materiaal van TC's methodiek, Blijf aan Z<sup>3</sup>.

Op het einde van de opleidingsdagen werd aan de deelnemers gevraagd anoniem een evaluatieformulier in te vullen. Op het einde van elke opleidingsdag werd gevraagd om de inhoud, de vorm en het nut voor de rol van TC te evalueren met een score op vijf. De opleidingsdagen werden zeer positief geëvalueerd,

<sup>2</sup> <https://www.provincieantwerpen.be/aanbod/dese/dienst-werk/blijf-aan-z/publicaties.html>

<sup>3</sup> <https://www.provincieantwerpen.be/aanbod/dese/dienst-werk/blijf-aan-z/publicaties.html>

de gemiddelde scores van de van de drie opleidingsdagen is terug te vinden in figuur 5. De gemiddelde totaalscore van de opleidingsdagen is 4,29/5 (met een responsgraad van 81,5%)



**FIGUUR 5: EVALUATIE TC OPLEIDINGSDAGEN (RR: 81,5%)**

#### FASE 4: TEAM CHAMPION LEREND NETWERK

Na de opleiding bleven we de TC's gedurende het verloop van dit project (9 maanden) verder opvolgen en ondersteunen door elke maand twee uur samen te komen in een lerend netwerk waarin 'good practices' en obstakels besproken werden.

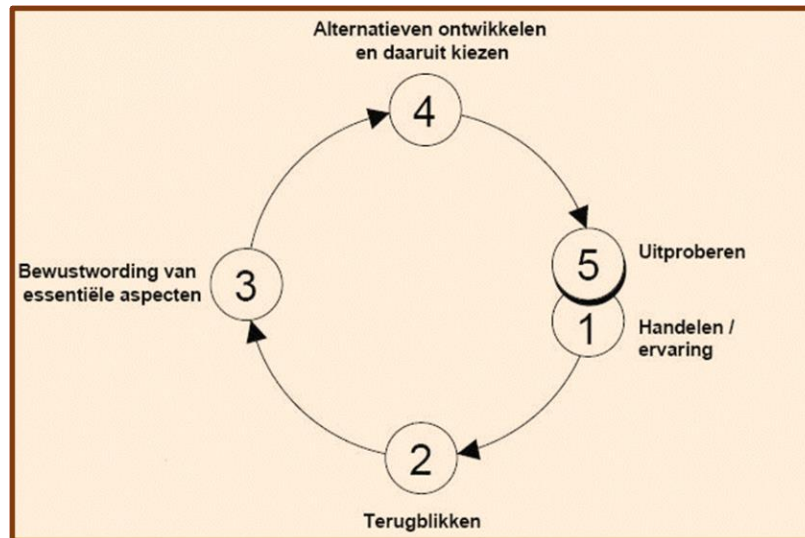
We kwamen bij voorkeur fysiek samen als de situatie het toe liet. Afhankelijk van de op die moment geldende (Covid-19) richtlijnen was het soms noodzakelijk om de opleidingen of het lerend netwerk digitaal te laten doorgaan. Het eerste lerend netwerk ging volledig digitaal door, lerend netwerk 2 & 3 gingen hybride door. De laatste drie lerende netwerken gingen volledig fysiek door. De ervaring leerde ons dat door volledig fysiek samen te komen we tot meer verbinding en diepgang kwamen.

Tijdens de lerende netwerken werd de intervisiecirkel van Korthagen ter ondersteuning gebruikt (figuur 6). Ter voorbereiding van de lerende netwerken werd aan de TC's gevraagd te reflecteren over volgende vragen:

- Hoe ben je vertrokken na de opleiding/laatste lerend netwerk?
- Welke stap(pen) heb je ondernomen sindsdien?
- Hoe is dit gelopen?
- Wat ging er goed?
- Waar ben je op gebotst?

Ervaringen werden afwisselend in grote groep of in break out-groepen besproken onder begeleiding van supervisie. Er werd teruggekoppeld naar de opleidingen en de nodige nieuwe handvaten werden meegegeven.

Tijdens de lerende netwerken werd er eveneens gereflecteerd over de werkwijze van de lerende netwerken. Op geregelde tijdstippen werden de TC's gevraagd deze te evalueren, zowel anoniem (via Google Forms) als actief tijdens de bijeenkomsten. Na al de feedback die binnenkwam tijdens en na de eerste lerende netwerken en de eerste resultaten van de eerste focusgroepdiscussie (FGD) is de werkwijze bijgestuurd na lerend netwerk 3. De bijeenkomsten werden verlengd in tijd: 3,5 uur i.p.v. 2 uur en gingen volledig fysiek door. Dit om tot meer diepgang en verbinding te kunnen komen. Ook werd er aansluitend op de lerende netwerken een informele, vrijblijvende lunch aangeboden.



FIGUUR 6: INTERVISIE CIRKEL VAN KORTHAGEN

Bron: <https://korthagen.nl/aandachtsgebieden/reflectie-en-kernreflectie/>

## Lerend netwerk 1

Agenda: Dit lerend netwerk ging volledig online door. Tijdens dit lerend netwerk werd specifiek teruggeblikt op de opleiding en hoe de eerste stappen als TC in de praktijk liepen.

### Resultaten:

Valkuilen die tijdens lerend netwerk 1 naar boven kwamen en besproken werden:

- Andere rol opnemen binnen het team
  - Dit zorgt voor rare blikken
  - Je krijgt opmerkingen, zoals ‘je bent niet de persoon die we kennen’
- Het is moeilijk om niet meteen adviezen te gaan geven
- Sommige collega’s staan er niet voor open
- De vraag van collega’s naar een ‘officieel startschot’
- Sommige collega’s hebben (te) grote verwachtingen
- In connectie gaan met collega’s waar je normaal minder contact mee hebt is ‘raar’/drempel

## Lerend netwerk 2

Agenda: Volgende vragen waren het uitgangspunt voor dit lerend netwerk.

Na 6 weken: Hoe kijk je naar je rol als TC?

- Wat heb je geprobeerd dat gewenste effecten had?
  - Wat en hoe? Zo concreet mogelijk
- Wat heb je geprobeerd dat niet het gewenste effect had?
- Wat liep moeilijk en waar heb je vragen bij?

### Resultaten:

Algemene tendens tijdens dit lerend netwerk was dat de meeste deelnemers nog erg zoekende zijn hoe ze de rol kunnen invullen. Ze ondervinden dat het moeilijk is om de opleiding in praktijk om te zetten. Enerzijds wordt de vraag gesteld wat de rol van de TC is als alles vlot loopt op de afdeling, anderzijds wordt de rol en verantwoordelijkheid van de TC als erg groot gezien, hierbij werd de tip gegeven om klein te beginnen.

## Aangeboden theorie:

- Onbewust onbekwaam model van Maslow:

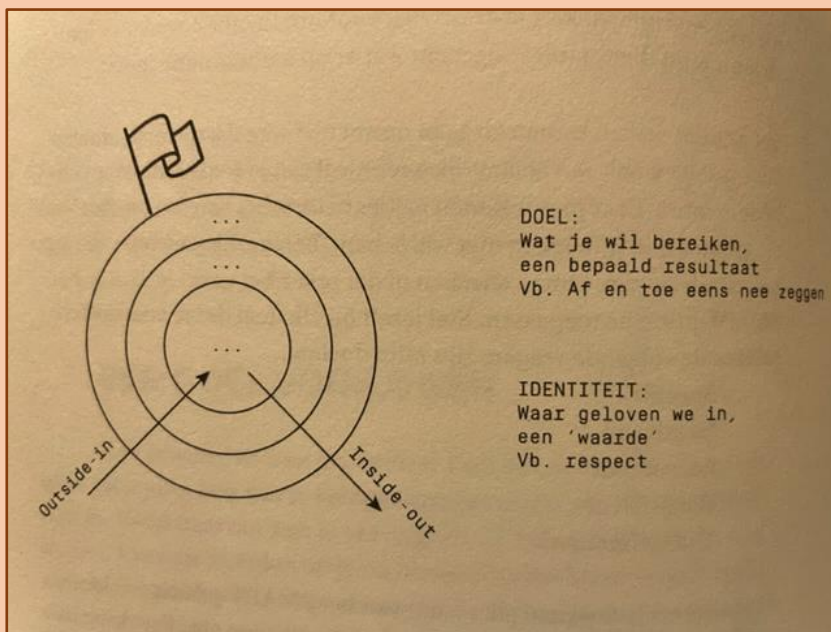


FIGUUR 7: ONBEWUST-ONBEKWAAM MODEL VAN MASLOW

Bron: <https://www.sabinehess.nl/inspiratie/leercirkel-van-onbewust-onbekwaam-naar-bewust-onbekwaam-naar-bewust-bekwaam-en-naar-onbewust-bekwaam/>

- Verschil tussen een leider en manager: attitude (+++), kennis, competentie

- Bewaken dat de rolontwikkeling *inside-out* gebeurt



FIGUUR 8: INTERN KOMPAS ZELFREFLECTIE: "WAT MAAKT WAT JE DOET?" (FRANCK, 2021)

- Er werd ingegaan op de verschillende rollen die een TC kan opnemen:

- Observator (voelsprietten, zaken benoemen)
- Reflector (“wat maakt” “wat heb je nodig”)
- Motivator
- Innovator
- Sensitief en zorgend
- Scheidsrechter
- Relativeren
- Humor – positivisme
- Clinical Leader?

*Voorbeeld actie van een TC: “De Team Champion bijeenkomst”*

*= ventilatie moment voor teamleden*

*De insteek is luisteren, niet er iets aan (kunnen) doen.*

 *Positieve reacties van het team: bijna iedereen aanwezig!*

Besluit:

De focus van dit lerend netwerk was: Wat kan je betekenen in je rol?

Hierbij werden verschillende persoonlijke kwaliteiten overlopen en de vertaling gemaakt naar de rol van TC: *Hoe kan ik mijn kwaliteit inzetten in mijn rol als Team Champion?*

HUISWERK voor lerend netwerk 3:

1. Wat zijn mijn kernkwaliteiten? (Max 4)
2. Welke doelen wil ik bereiken? (start klein)
3. Welke acties ga ik hiervoor ondernemen?

Schrijf dit neer op papier en presenteer op het volgende Lerend Netwerk



## Lerend netwerk 3

Agenda voor lerend netwerk 3:

1. Overlopen van de reflectieopdracht (huiswerk)
2. Inoefenen communicatievaardigheden aan de hand van een casus
3. Planning lerende netwerken: Focus op rolontwikkeling, hoe?

Ook dit lerend netwerk ging hybride door, 13 deelnemers waren fysiek aanwezig, 2 online.

### Resultaten

1. Tijdens het overlopen van de reflectieopdracht kwamen twee zaken regelmatig naar boven:
  - Noodzaak aan het creëren van transparantie binnen teams
  - Moeilijkheden met rolontwikkeling

Verwachtingen zijn er in twee richtingen: teamleden hebben verwachtingen naar / t.a.v. TC's, maar TC's hebben ook verwachtingen naar / t.a.v. teamleden (en zichzelf).

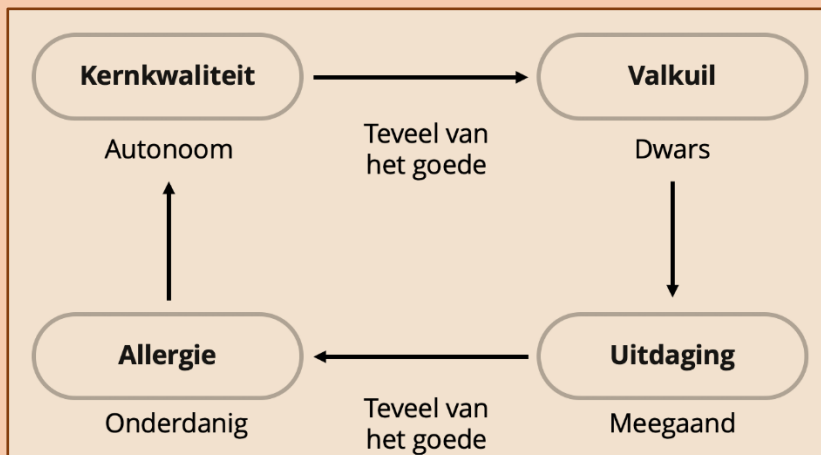
### **Aangeboden theorie:**

- Psychologische veiligheid is ondersteunend voor teamperformantie, hier zijn twee voorwaarden voor: actief luisteren & gelijke spreektijd voor iedereen (Edmonsens, 2018)

2. Casusbespreking: oefenen communicatievaardigheden (in de grote groep)
  - TC brengt casus naar voor
  - Groep wordt uitgenodigd reflectieve vragen te stellen
  - Ter afsluiting wordt een ronde in de groep gedaan met adviezen.

### Aangeboden theorie:

- Kernkwaliteiten model van Ofman



**FIGUUR 9: KERNKWALITEITEN MODEL VAN OFMAN**

BRON: [HTTPS://ZELFORGANISATIEFABRIEK.NL/OFMAN-KERNKWADRANTEN/](https://zelforganisatiefabriek.nl/ofman-kernkwadranten/)

### HUISWERK voor lerend netwerk 4:

1. Wat is de rol van een Team Champion?
2. Experimenteer met je rol, probeer dingen uit
3. Denk na over een concrete situatie waarin je als Team Champion een bijdrage hebt geleverd of zou willen leveren?

DOEL: Volgende keer werken we verder rond de rol van Team Champions en de rolontwikkeling.

## Lerend netwerk 4

### Agenda:

1. Rolontwikkeling aan de hand van het huiswerk
2. Positieve werksfeer

### Resultaten:

1. Rolontwikkeling aan de hand van het huiswerk:

De TC's worstelen met wat de rol inhoudt en hoe deze op te nemen  
+ hoe krijg je mandaat (Krijgen? Nemen? Vragen?).

De TC moet problemen niet oplossen, màar bespreekbaar maken (SAMEN)

Omdenken (denken in termen van kansen, niet in termen van problemen)

“Het probleem van een ander moet je niet tot het jouwe maken.”

Proces van jezelf  Proces van de ander

2. Positieve werksfeer

Gesprek rond verhogen van positief psychologisch kapitaal op de werkvloer.

### **Aangeboden theorie:**

Positief psychologisch kapitaal:

(Harty, Gustafsson, Björkdahl, & Möller, 2015; Luthans & Youssef, 2004; Vink et al., 2011)

## POSITIEF PSYCHOLOGISCH KAPITAAL

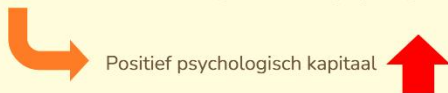
- Zelfeffectiviteit
- Hoop
- Optimisme
- Veerkracht



FIGUUR 10: 4 ELEMENTEN VAN POSITIEF PSYCHOLOGISCH KAPITAAL

## PERSOONLIJK WELBEVINDEN

- Beïnvloedende factoren:
  - 60%: genetische en externe factoren
  - 10%: contextuele factoren (cultureel, demografisch, persoonlijke ervaringen en leefomstandigheden)
  - 30%: hoe ervaren en omgaan met dagelijkse gebeurtenissen?



FIGUUR 11: BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VAN PERSOONLIJK WELBEVINDEN

## POSITIEF PSYCHOLOGISCH KAPITAAL



- Dankbaarheid uiten
- Visualisatie van de best mogelijke ik/wij
- Focus op 3 positieve zaken: sterktes in de verf zetten
- Mindfulness (focus op vriendelijkheid)
- Probleemoplossend vermogen vergroten



FIGUUR 12: ACTIES OM POSITIEF PSYCHOLOGISCH KAPITAAL TE VERHOGEN

## HUISWERK voor lerend netwerk 5:

1. Noteer alle acties die je onderneemt, schrijf deze op (groot én klein)

DOEL: Volgende keer werken we verder rond welke concrete acties een TC kan doen.

## Lerend netwerk 5

### Agenda:

1. Team Champions acties
2. Kwaliteitenspel
3. Scenario-training

### Resultaten:

1. Brainstorm sessie TC acties:

Alle acties van de TC's werden samengebracht in een gezamenlijk document (Bijlage 1).

2. Kwaliteitenspel geleid door een TC:

Voor dit lerend netwerk werd aan een TC gevraagd een praktijkvoorbeeld met het lerend netwerk te doen. Zij bracht het kwaliteitenspel naar voor<sup>4</sup>. Zo kregen alle TC's een voorbeeld van wat ze met hun team kunnen doen om de sfeer van vertrouwen en veiligheid te vergroten.

3. Scenario-training

Een TC bracht een casus naar voor: er leven binnen haar team heel wat frustraties naar de leidinggevende, zij wil als gevolg hiervan in gesprek gaan met leidinggevende en vraagt advies.

Haar verwachting/intentie van het gesprek: Transparantie: leidinggevende bewust maken van wat er in het team afspeelt.

Reflectievragen:

- Is het doel in naam van het team spreken? - Vanuit IK spreken
- Is het een probleem van het individu (leidinggevende) of van het team?

Wat zeg je in het gesprek?

- Observaties
- Effect dat gedrag heeft
- Interpretaties -> Dit kan een aanvalsreactie uitlokken!

---

<sup>4</sup> <https://www.kwaliteitenspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/kwaliteitenspel>

## Aangeboden theorie:

- Piramide van Lencioni



**FIGUUR 13: PIRAMIDE VAN LENCIONI**

Bron: <https://leansixsigmagroep.nl/>

- Dertien gedragingen van Teamvertrouwen

## De 13 gedragingen van Teamvertrouwen

Gedrag:	Betekenis:
Praat recht door zee	Wees eerlijk en vertel de waarheid, draai er niet om heen.
Toon respect	Respecteer de waardigheid van ieder persoon en iedere functie.
Creëer transparantie	Houd geen informatie achter.
Herstel fouten	Bied je verontschuldigen aan en maak het goed als er iets mis ging.
Toon loyaliteit	Erken de bijdragen van anderen en praat niet negatief over anderen achter de rug om.
Lever resultaten	Zorg dat je de juiste dingen doet en kom je prestatieafspraken na.
Word beter	Verbeter continu en sta dus open voor feedback en gebruik die!
Onderken de realiteit	Steek je hoofd niet in het zand, treed problemen open tegemoet.
Verduidelijk verwachtingen	Maak verwachtingen expliciet en kom ze na.
Wees aanspreekbaar	Houd je zelf en anderen verantwoordelijk voor resultaten en gedrag.
Luister eerst	Luister eerst. Proberen eerst te begrijpen, voordat je begrepen wordt.
Kom afspraken na	Wees zorgvuldig in je toezeggingen en als je ze maakt, kom ze na!
Geef vertrouwen	Neig naar vertrouwen geven, ondanks de mogelijke risico's.

Bron: Steven Covey jr. in zijn boek: *Speed of trust*

Wij geloven  
teamwerking

FIGUUR 14: DE 13 GEDRAGINGEN VAN TEAMVERTROUWEN

Bron: <https://inn-spiratie.nl/>

- Triangle of Success



**FIGUUR 15: TRIANGLE OF SUCCESS**

Bron: [https://www.linkedin.com/pulse/triangle-success-howlader-itil-ceh-rhce-mcse-ccnp-vcp-ocp/?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/triangle-success-howlader-itil-ceh-rhce-mcse-ccnp-vcp-ocp/?trk=portfolio_article-card_title)

**HUISWERK voor lerend netwerk 6:**

Op vraag van TC's wordt er verder aan intervisie en casusbespreking gedaan:

1. Breng een casus uit de praktijk mee: een concrete situatie waar je tegen iets aan liep
2. Formuleer hierbij een leervraag



## Lerend netwerk 6

### Agenda:

1. Intervisie: casusbespreking
2. Reflectie Team Champion rol: wat geef je graag mee aan nieuwe Team Champions?

### Resultaten:

#### 1. Meerdere casusbesprekingen, volgens volgend stramien:

- TC brengt casus naar voor
- De groep wordt uitgenodigd reflectieve vragen te stellen
- Ter afsluiting wordt een ronde in de groep gedaan met adviezen

#### 2. Reflectie Team Champion rol:

Een gezamenlijk document werd opgesteld met enerzijds elementen uit het afgelopen parcours dat TC's meenemen naar de toekomst en anderzijds boodschappen die ze willen meegeven naar toekomstige TC's (Bijlage 2).

## REFLECTIES

De ZDT geeft drie psychologische basisbehoeften aan voor arbeidsgeluk (autonomie, relationele verbondenheid en competenties). Binnen de Team Champions methodiek van 'Blijf aan Z' zetten we op de eerste plaats in op verbondenheid tussen collega's. Zo doelen we energiebronnen te vergroten met een grotere jobtevredenheid en behoud van zorgpersoneel als gevolg. Met deze interventie gaven we de TC een grote autonomie om de rol op te nemen en in te vullen. We trachtten hun competenties te vergroten in de opleidingsdagen om hun autonomie te ondersteunen. Toch merkten we dat het opnemen van deze autonomie niet evident was voor alle TC's en dat er veel aandacht en ondersteuning nodig was in de rolontwikkeling.

Het rolontwikkelingsmodel van Bennink (2008) beschrijft de vier stadia in de ontwikkeling naar professioneel meesterschap (figuur 16). Van Dijk & Holleman (2020) beschrijven professionele rolontwikkeling als volgt: *"Professionele rolontwikkeling gaat over het herkennen, ontwikkelen en toepassen van activiteiten die helpen om als leider te participeren in het organiseren, innoveren en evalueren van zorgprocessen in je klinische microsysteem en de organisatorische en maatschappelijke context"*. Dit vraagt van zorgverleners om te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatorische context. Dit proces werd door de onderzoekers /ontwikkelaars van de TC interventie onderschat. Belangrijk is om in vervolgproject dit ontwikkelingsproces al van de start mee te nemen in de opleiding en dit proces van in de opleiding te ondersteunen.

thema/stadium	rolschok	rolingroei	rolconsolidatie	rolmeesterschap
bezorgdheid	overleven	taken beter doen	verdieping impact	wijsheid delen
regulering	overlevingsregulatie	functieregulatie	carrièreregulatie	levensloopregulatie
scheefgroei	distantieproblemen	methodische rigiditeit	cynisme burn-out	isolement teleurstelling
ontwikkel-taak	ontwikkelen werkstijl	nieuwe uitdagingen	nieuw evenwicht	professionele ironie
begeleiding	mentorschap coaching supervisie	supervisie opleiding intervisie	leervraag afhankelijk	speciale cursussen individuele coaching

FIGUUR 16: STADIA VAN PROFESSIONELE ROLONTWIKKELING VOLGENS BENNINK (2008)

## BESLUIT

TC's zijn teamleden die (team)veerkracht van onderuit faciliteren op afdelingsniveau. De nadruk ligt op het werken aan een gezond werkklimaat met oog voor het psychosociaal welzijn en het sociaal klimaat van het team. De TC zal bijdragen aan een duurzame teamontwikkeling, kernwoorden hier zijn verbinden, stimuleren en ondersteunen. De taak van de TC is gericht op het ontwikkelen en/of onderhouden van een positieve werksfeer en de het vergroten van de open communicatie in het team. Een sfeer van vertrouwen en veiligheid is immers erg belangrijk binnen zorgteams.

De opleiding tot TC bestond binnen 'Blijf aan Z' uit energiemanagement en veerkracht, communicatievaardigheden (coachende en verbindende communicatie) en teamdynamiek en conflicthantering. Deze opleiding werd positief onthaald. Ter ondersteuning van de rolontwikkeling werden vervolgens lerende netwerken/intervisie georganiseerd. Deze waren zeer belangrijk en dienen in een vervolgtraject meer benadrukt te worden. Het lijkt aangeraden de professionele rolontwikkeling in een vervolgproject vroeger te integreren in het opleidingstraject tot TC; dit om de TC's nog beter te ondersteunen in hun ontwikkeling.

## BIJLAGEN

### BIJLAGE 1: TEAM CHAMPIONS ACTIES

## Acties Team Champions Positieve werksfeer

### Externe voorbeelden

- Complimenten-dag/week;
- Reminders om elkaar complimenten te geven
- Met verjaardagen: kaartje sturen
- Kerstfeestje organiseren op weekend gaan met het team (vrijwillige deelname)
- 24/12 en 31/12 => gezamenlijk ontbijten, kleine receptie houden
- Jaarlijks een BBQ
- Ideeënbus waarin collega's nieuwe ideeën kunnen posten
- Ventileermoment: 1 maal per shift en afgebakend in tijd
- Verbeterbord + zelf oplossingen voorstellen
- Als iemand een bijscholing heeft gevolgd, die feedback hierover laten geven aan de rest van het team
- Om feedback aan elkaar te stimuleren een systeem met jetons: iedereen krijgt 4 jetons. Als je positieve feedback geeft krijg je één jeton, als je negatieve feedback geeft krijg je twee jetons. Op het einde van de maand wordt geteld
- Het betrekken van werkgroepen bij verandering van bv. Procedures
- Principes: geef storings voorrang
- Inzetten op transparante communicatie
- Fruit meebrengen af en toe
- Bij verjaardag: koffiekoeken
- Kaartje of email bij verjaardag
- Klagen mag maar 1 negatief ding voor 2 positieve zaken
- principe Senioren geven ervaring door aan 'bluekes' en bleukes EBP aan senioren
- Werkgroepje communicatie in het team: werken met antennes in het team die de taak krijgen ruis op te vangen
- Iedereen geeft 2 euro om gezamenlijk euromillionslot te kopen Eigen "plek"
- Observeren van gedrag op de werkvloer door af en toe mee te werken
- Informele momenten creëren om met collega's te spreken
- Moederfiguren in het team gericht inzetten
- Welzijn als gedeelde verantwoordelijkheid in een team inbrengen
- Actieplan met team of werkgroepje opzetten
- 1 minute motivation: wat moet veranderen?
- Empathie
- Aan het koffiezet: informeel polsen naar mentale staat
- Vragen naast negatieve ook positieve zaken te benoemen
- Change agent team die de cultuurverandering verder begeleiden en acties in de richting van de droomvlag ondernemen



## Eigen voorbeelden

- Post-it met hart op ieders bureau
- Cake bakken... zomaar
- Leuke prent achterlaten voor collega's (quote: "who's awesome... you're awesome")
- Sms'je - whatss appje sturen
- Bewust (koffie)pauze nemen samen
- Afscheurkalender met complimenten om uit te delen (in de wc) (vb. creatief, ordelijk, ...)  
(positieve feedback (gedrag) - negatieve feedback - feedforward - waarderende feedback (wie))
- Waarden anoniem ordenen op de koelkast
- Grappige boodschappen op elkaars kastje kleven (vb 'natte pruim', grumpy daddy), hieraan gekoppeld op zoek gaan naar iedereen zijn kwaliteiten en sterktes -> hoe kunnen we van elkaar leren (communicatie queen, creative soul, ...)
- Contact zoeken met langdurig afwezige collega: terugkomst voorbereiden -> welkom doen voelen
- "There is no I in Team" -> boodschap rondsturen (bv aan de hand van filmpje michael jordan)
- In gesprek gaan met collega's, véél vragen stellen, individuele gesprekken
- <https://professionalsaanhetstuur.nl/nieuws/>
- Transitie van oud gedrag naar nieuw gedrag (benoemen)
- Mijlpalen vieren
- Wat betekent voor jou geluk(kig zijn)? -> door iedereen aan te vullen (niet werkgerelateerd)
- Post its: wat heeft je tijdens deze werkdag gelukkig gemaakt (2pp)
- Werkdag waarderen op het einde van de dag
- Op het einde van de werkdag op post it 'vandaag ben ik je dankbaar voor...'
- Oog hebben voor collega's (actief bevragen)
- Rondje rond de tafel 'hoe gaat het met iedereen'
- Klagen beperken in tijd, bewust worden van klagen
- Wekelijkse foto + motivational quote / inspirational quotes
- Conflicten/problemen bespreekbaar maken
- Postkaartje sturen naar het werk (vanuit vakantie)
- Autonomie bevorderen
- Stem van het team laten horen
- Gezelschapspellekes avond:
  - Open Mind - het oplossingsgericht interactiespel
  - kwaliteitenspel
  - Zeg wie je bent -spel
  - <https://www.facebook.com/Open-Mind-het-oplossingsgericht-interactiespel-358477454292820/>
  - Online scrabble (app)
  - Playlist van het team samenstellen (vb met spotify)
  - Kernkwadrantenspel
  - [https://www.bol.com/nl/nl/p/kernkwadrantenspel/9200000076836664/?bltgh=sVX-OoDSVHiVrHjAkb9Hfg.2\\_30.36.ProductImage](https://www.bol.com/nl/nl/p/kernkwadrantenspel/9200000076836664/?bltgh=sVX-OoDSVHiVrHjAkb9Hfg.2_30.36.ProductImage)
  - Het team spel



[https://www.bol.com/nl/nl/p/het-teamspel/9200000071852182/?Referrer=ADVNLGOO002008N-G-136952014201-S-854798503905-9200000071852182&qclid=CjwKCAjw-8qVBhANEiwAfjXLrvzL1fPBIVmyBcTHdArvsbcNg4VPy0HBPVftHv1sICHN4xgjxzB0VRoC4WAQAvD\\_BwE](https://www.bol.com/nl/nl/p/het-teamspel/9200000071852182/?Referrer=ADVNLGOO002008N-G-136952014201-S-854798503905-9200000071852182&qclid=CjwKCAjw-8qVBhANEiwAfjXLrvzL1fPBIVmyBcTHdArvsbcNg4VPy0HBPVftHv1sICHN4xgjxzB0VRoC4WAQAvD_BwE)

- Escape room, de mol
- ...
- Verbinding zoeken met collega's: positieve bodem zaaien -> zodat onaangename zaken ook besproken kunnen worden
- Eten en drinken
- Reambuilding met gedwongen reflexivity



## BIJLAGE 2: TEAM CHAMPIONS TIPS

### **Wat geef je mee naar toekomstige Team Champions? Wat neem je zelf mee?**

Positiviteit (golf/crescendo)  
Humor  
Signaleren  
Spreken vanuit IK  
Transparantie  
Reflectie  
Niet te groot zien  
Formeel-informeel  
Communicatie



Team veerkacht: positieve energie doorgeven?

'Moe maar voldaan', van teamwork krijg je energie: creëren en vasthouden.

---

Blijf jezelf én zie het klein  
Voel je niet verantwoordelijk voor het proces van de andere  
Niet te persoonlijk nemen  
Verandering begint bij jezelf - durven veranderen

“Wat maakt dat...”

“Wat is het effect van...”

Voor verandering moet je het mandaat krijgen/nemen

Belang van continuïteit (een lerend netwerk missen)  
-> engageer je voor het héle project

Evolutie merkbaar in jezelf tijdens traject -> sterker in je schoenen



## REFERENTIES

- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Jama*, 288(16), 1987-1993. doi:10.1001/jama.288.16.1987
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., . . . Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *Bmj*, 344, e1717. doi:10.1136/bmj.e1717
- Averens, T.; Van den Broeck, K.; Franck, E. (2022a). *Retention of healthcare staff, predictors on organizational and team level: a literature review*. Retrieved from Wilrijk: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.provincieantwerpen.be/content/dam/prov ant/dese/economie/zorg/Literatuurstudie%20voorspellers%20van%20uitstroom.pdf
- Averens, T.; Van den Broeck, K.; Franck, E. (2022b). *A Scoping review of interventions that increase job satisfaction of healthcare workers*. Retrieved from Wilrijk:
- Barriball, L. B., J.; Buchan, J.; Craveiro, I.; Dieleman, M.; Dix, O.; Dussault, G.; Jansen, C.; Kroezen, M.; Rafferty, A.M.; Sermeus, W. . (2015). *Recruitment and Retention of the Health Workforce in Europe: Final Report*. Retrieved from Brussel: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fhealth%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fworkforce%2Fdocs%2F2015\_healthworkforce\_recruitment\_retention\_frep\_en.pdf&cld=1221951&chunk=true
- Bennink, H. (2008). Op weg naar professioneel meesterschap. *Supervisie en Coaching*, 25, 151-177. doi:10.1007/BF03099292
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol*, 86(3), 499-512.
- Derycke, H., Clays, E., Vlerick, P., D'Hoore, W., Hasselhorn, H. M., & Braeckman, L. (2012). Perceived work ability and turnover intentions: a prospective study among Belgian healthcare workers. *J Adv Nurs*, 68(7), 1556-1566. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.05961.x
- Edmonsén, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*: John Wiley & Sons Inc.
- Ellis, R., Saringer, C., Davis, A., Biber, D., & Ferrer, D. A. (2021). Examining the Impact of Wellness Champions on the Effectiveness of a Workplace Health and Well-Being Program. *American Journal of Health Promotion*, 35(1), 121-126. doi:10.1177/0890117120929131
- Franck, E. (2021). *Als je niets verandert, verander er niets: een gids om je leven zelf te sturen*. Gent, België: Borgerhoff & Lamberigts.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Macfarlane, F., & Kyriakidou, O. (2008). Diffusion of innovations in health service organisations: a systematic literature review.
- Harty, B., Gustafsson, J. A., Björkdahl, A., & Möller, A. (2015). Group intervention: A way to improve working teams' positive psychological capital. *Work*, 53(2), 387-398. doi:10.3233/wor-152227
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003



- Luz, S., Drach-Zahavy, A., & Shadmi, E. (2021). A personal network approach to the study of nurse champions of innovation and their innovation projects' spread. *J Adv Nurs*, 77(2), 775-786. doi:10.1111/jan.14620
- Luz, S., Shadmi, E., Admi, H., Peterfreund, I., & Drach-Zahavy, A. (2019). Characteristics and behaviours of formal versus informal nurse champions and their relationship to innovation success. *J Adv Nurs*, 75(1), 85-95. doi:10.1111/jan.13838
- Manchester, J., Gray-Miceli, D. L., Metcalf, J. A., Paolini, C. A., Napier, A. H., Coogle, C. L., & Owens, M. G. (2014). Facilitating Lewin's change model with collaborative evaluation in promoting evidence based practices of health professionals. *Evaluation and Program Planning*, 47, 82-90. doi:https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.08.007
- Ploeg, J., Skelly, J., Rowan, M., Edwards, N., Davies, B., Grinspun, D., . . . Downey, A. (2010). The Role of Nursing Best Practice Champions in Diffusing Practice Guidelines: A Mixed Methods Study. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 7(4), 238-251. doi:https://doi.org/10.1111/j.1741-6787.2010.00202.x
- Robertson, H. D., Elliott, A. M., Burton, C., Iversen, L., Murchie, P., Porteous, T., & Matheson, C. (2016). Resilience of primary healthcare professionals: a systematic review. *Br J Gen Pract*, 66(647), e423-433. doi:10.3399/bjgp16X685261
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448): Routledge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol*, 55(1), 68-78. doi:10.1037//0003-066x.55.1.68
- Shea, C. M., Reiter, K. L., Weaver, M. A., & Albritton, J. (2016). Quality improvement teams, super-users, and nurse champions: a recipe for meaningful use? *J Am Med Inform Assoc*, 23(6), 1195-1198. doi:10.1093/jamia/ocw029
- Thompson, G. N., Estabrooks, C. A., & Degner, L. F. (2006). Clarifying the concepts in knowledge transfer: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 53(6), 691-701. doi:https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03775.x
- Van Bogaert, P. C., S. (2018). Concepts: Organization of Nursing Work and the Psychosocial Experience of Nurses. In P. Van Bogaert & S. Clarke (Eds.), *The Organizational Context of Nursing Practice: Concepts, Evidence, and Interventions for Improvement* (pp. 5-47). Cham: Springer International Publishing.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4). doi:https://doi.org/10.5117/2009.022.004.002
- van Dijk, M., & Holleman, G. (2020). Rolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. In (pp. 33-59).
- Van Hoek, G., Portzky, M., & Franck, E. (2019). The influence of socio-demographic factors, resilience and stress reducing activities on academic outcomes of undergraduate nursing students: A cross-sectional research study. *Nurse Educ Today*, 72, 90-96. doi:10.1016/j.nedt.2018.10.013
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 24(2). doi:https://doi.org/10.5117/2011.024.002.101

Wieneke, K. C., Egginton, J. S., Jenkins, S. M., Kruse, G. C., Lopez-Jimenez, F., Mungo, M. M., . . . Limburg, P. J. (2019). Well-Being Champion Impact on Employee Engagement, Staff Satisfaction, and Employee Well-Being. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 3(2), 106-115. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.04.001>

Woo, K., Milworm, G., & Dowding, D. (2017). Characteristics of Quality Improvement Champions in Nursing Homes: A Systematic Review With Implications for Evidence-Based Practice. *Worldviews Evid Based Nurs*, 14(6), 440-446. doi:10.1111/wvn.12262