

# Het Magnet-model: preventie van burn-out in het ziekenhuis

23 November 2023 – Symposium 2023 arbeidsongeschiktheid

Em. Prof. Walter Sermeus

Leuven Instituut voor Gezondheidszorgbeleid, KU Leuven

onafhankelijke  
ziekenfondsen  mutualités  
libres



31/08/2021 9:07:25

### **dS +** Masterplan 'mentale gezondheid' kent kinderziektes

**Krant > Binnenland** 'Vanaf 1 september voor amper 11 euro naar de psycholoog.' Zo klonk het vorige maand nog euforisch. Maar niet iedereen z...



VIERDE GOLF

## Ziekenhuizen sluiten bedden door tekort aan zorgpersoneel

In theorie beschikt België over 2.000 bedden op intensieve zorg, maar anders dan tijdens de vorige golven is dat niet zo in de praktijk. Er is te weinig zorgpersoneel om ze te bemannen. 'Met elke nieuwe golf verliezen we mensen.'

Sarah Vankersschaever

Vrijdag 12 november 2021 om 3.25 uur

24/11/2021

### Personeel ZNA-ziekenhuizen trekt aan alarmbel in videoboodschap: 'Besmettingskraan moet dicht'

Het Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA) heeft woensdag een video verspreid waarin artsen en andere medewerkers de bevolking oproepen om zich aan de coronamaatregelen te houden en zo 'de...



Zorgverleners vallen uit, waardoor de capaciteit in ziekenhuizen in de praktijk lager is dan in theorie. — © Tom Palmaers

## Ziekenhuizen "sluiten" bedden door tekort aan zorgpersoneel: "Ze kunnen vele overlijdens niet meer aan"

16/09/2021 3:25:00

### **dS +** 'Werkdruk en stress zijn moeilijk bespreekbaar'

**Krant > Binnenland** Vier op de tien Belgen zeggen niet met de werkgever te kunnen praten over stress en werkdruk.



19/12/2017 8:11:00

### Spoedarts schrijft open brief aan 26-jarige: 'Het zijn patiënten zoals u die de burn-outcijfers de hoogte injagen'

**Nieuws > Binnenland** Spoedartsen moeten zich meer en meer verantwoord voor zaken die niets meer met geneeskunde te maken hebben. Dat zegt e...

# Voornaamste knelpunten

- Werkdruk, stress
- Agressie
- Steun vanuit leidinggevenden en collega's, werkomgeving
- Veranderen van job, stoppen met werken
- Ziekte, depressie, burn-out
- Posttraumatisch stresssyndroom (PTSS) na COVID-19

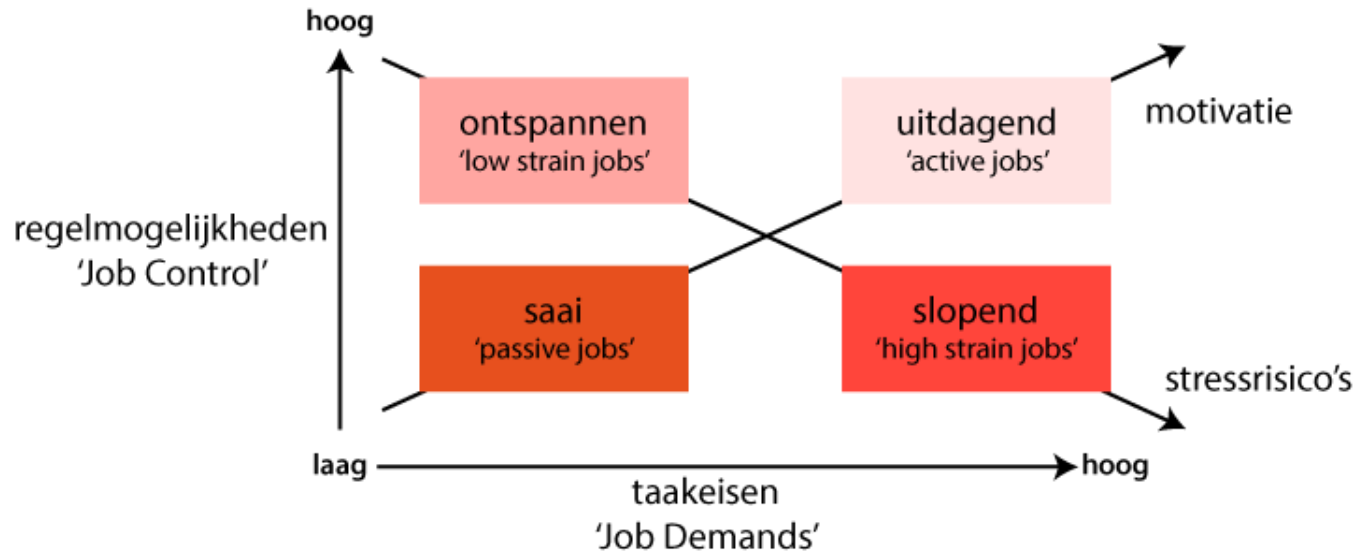
# Laten we eerst even kijken naar de theorie



Frederick Herzberg, 1959

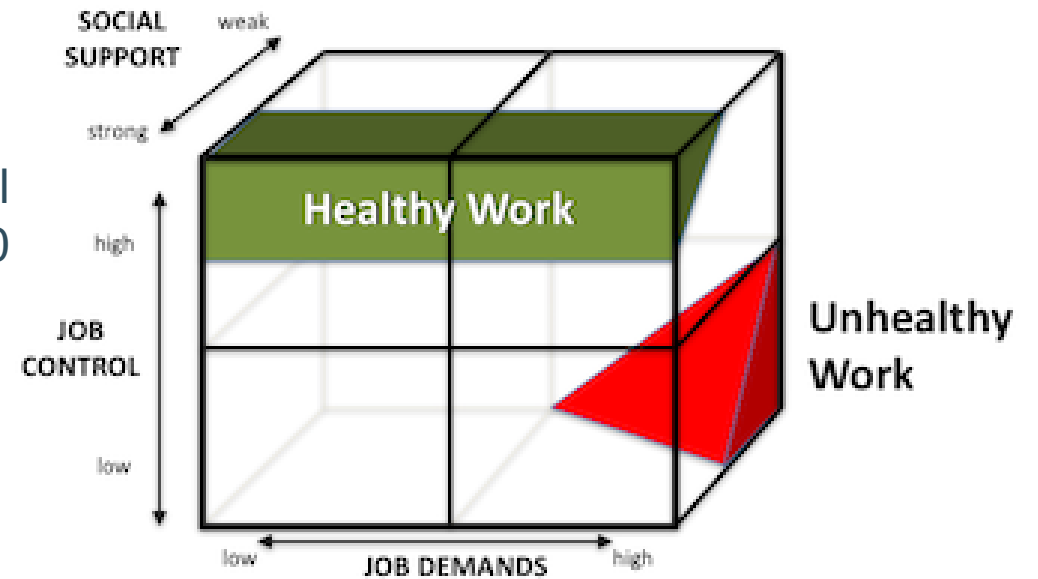


# Job demand Control (support) model

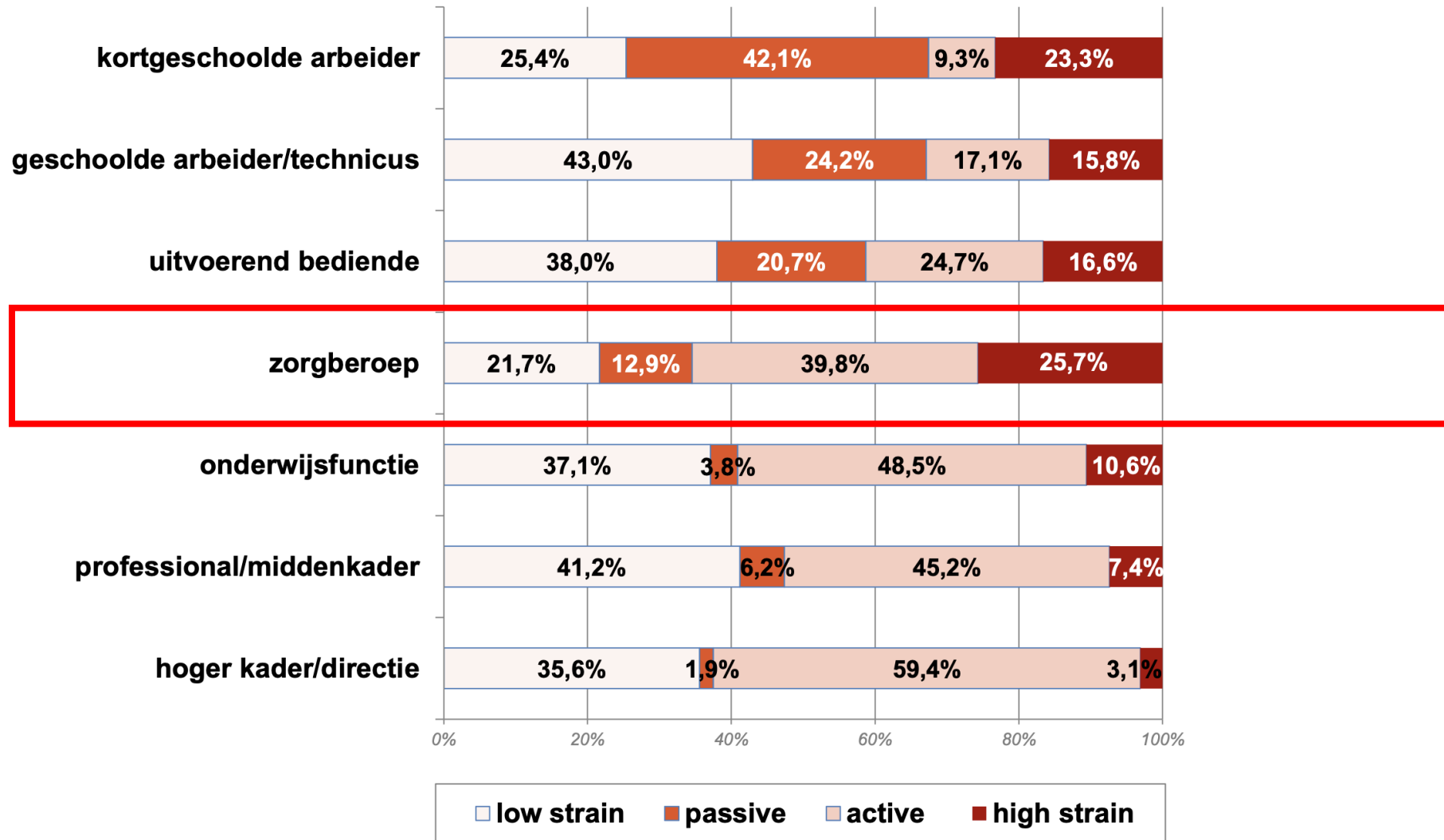


Robert Karasek  
1979

Karasek & Theorell  
1990

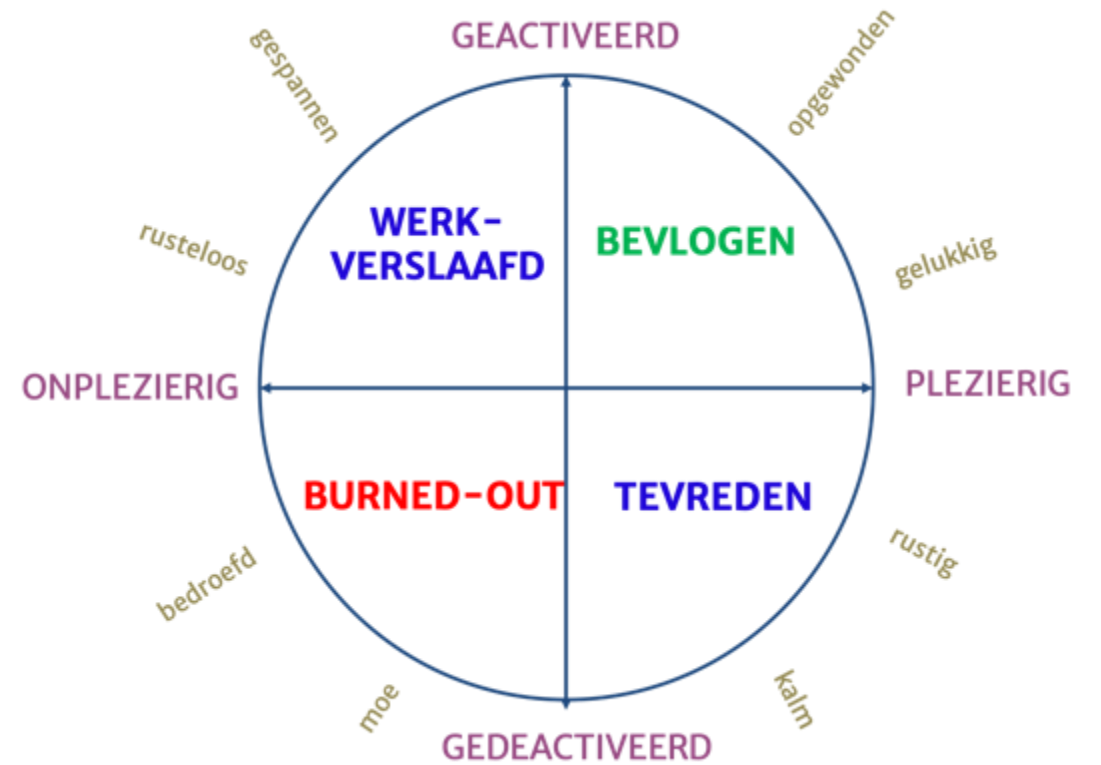
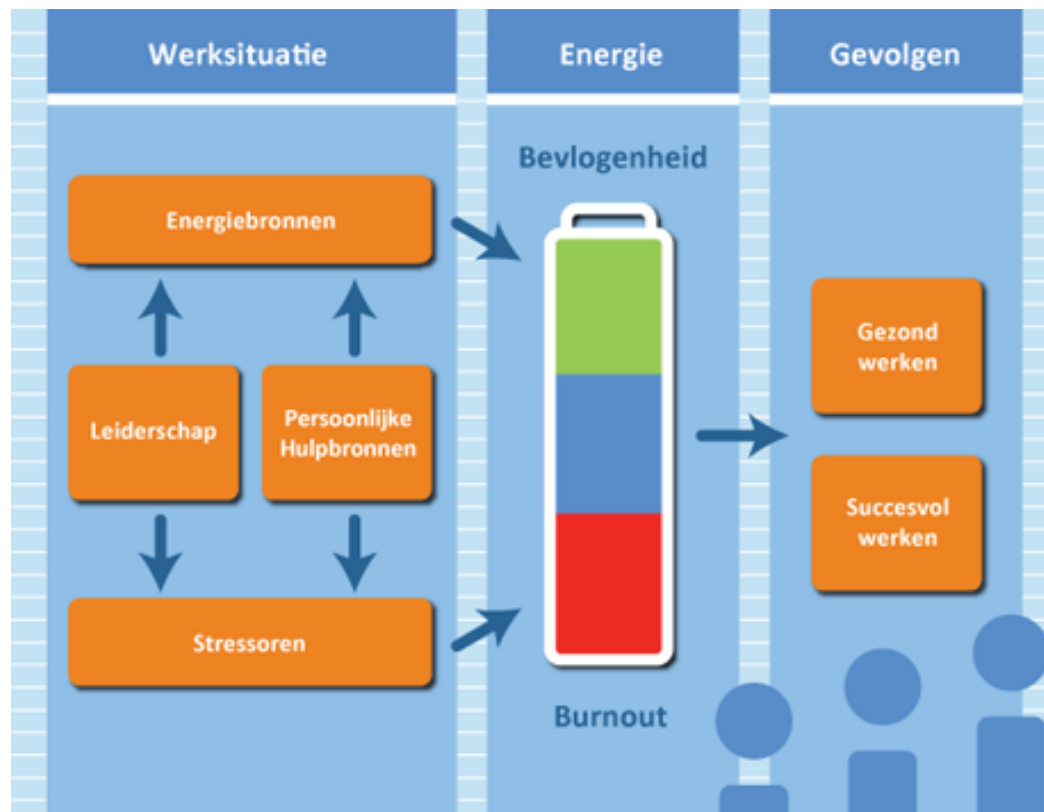


# In de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019



# Job demand Resources Model

Bakker,  
Schaufeli  
Demerouti,  
2007



# Oorzaken van burn-out en bevlogenheid

## BURN-OUT

werkbelasting	werkdruk	+++
	tijdsdruk	+++
	werk-thuisinterferentie	+++
	rolproblemen (rolconflict en -ambigüiteit)	++
	emotionele belasting	++
	aantal werkuren	+
	caseload	+
	ernst van de problematiek	+
gebrek aan energiebronnen	sociale steun	-
	feedback	-
	participatie in de besluitvorming	-
	regelmogelijkheden	-

## BEVLOGENHEID

energiebronnen	leer- en ontwikkelingsmogelijkheden	+++
	sociale steun	++
	steun en coaching door leidinggevende	++
	transformationeel leiderschap	++
	regelmogelijkheden	+
	feedback	+
	taakvariatie	+
	loopbaanperspectief	+
	rechtvaardigheid	+
persoonlijkheid	positief affect	+++
	gevoel van eigenwaarde	++
	persoonlijke effectiviteit	++
	emotionele stabiliteit	+
	extraversie	+
	nauwgezetheid	+
	hoop	+
	optimisme	+



# In de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019

werkbaarheidsgraad	werkbaar werk					
	2004	2007	2010	2013	2016	2019
	%	%	%	%	%	%
Vlaamse arbeidsmarkt	52,3	54,1	54,3	54,6	51,0	49,6
textiel confectie*	43,0	44,7	51,8	43,6	42,9	49,6
metaal	52,0	50,9	50,4	52,8	53,9	48,3
bouw	51,1	57,9	62,4	58,9	53,9	52,6
voeding	47,6	45,0	43,9	46,1	43,3	43,6
chemie	53,8	57,8	54,9	54,9	51,9	52,9
groot- en kleinhandel	45,6	50,9	49,8	50,2	46,8	50,1
horeca*	43,4	45,1	44,3	47,2	43,8	40,7
zakelijke dienstverlening	44,6	49,8	42,7	47,3	49,2	52,4
transport	48,9	43,2	49,5	46,4	46,6	41,9
post - telecommunicatie*	46,7	44,5	39,3	48,8	42,1	46,7
financiële sector	51,4	60,7	56,3	54,1	51,3	55,5
openbaar bestuur	59,1	60,3	61,4	58,9	53,6	53,7
gezondheids- en welzijnssectoren	56,1	58,6	60,0	58,8	54,4	50,8
onderwijs	57,2	59,7	57,8	55,1	52,5	45,7
verschiltoetsing	s	s	s	s	s	s
secundaire sector	50,6	52,0	53,0	53,4	50,9	49,6
tertiaire sector	47,8	51,2	49,2	50,6	46,9	48,9
quartaire sector	57,2	59,2	59,4	57,8	53,7	50,6
verschiltoetsing	s	s	s	s	s	ns

Psychische vermoeidheid, welbevinden, leermogelijkheden  
En werk-privébalans

Risico- factoren	Alle sectoren % problematisch	Gezondheid & welzijn % problematisch	Ranking in sectoren
Werkdruk	37,6%	41,7%	3/14
Emot. Belast.	24,9%	44,0%	1/14
Taakvariatie	23,0%	21,1%	12/14
Autonomie	18,5%	24,4%	4/14
Ondersteuning leiding	14,4%	13,3%	9/14
Arbeidsomst.	15,3%	20,6%	6/14

# Gevolgen van burn-out

gezondheid	depressie	+++
	psychosomatische klachten	++
	cardiovasculaire aandoeningen	++
	slaapstoornissen	+
	angst	+
	acute infecties	+
werkattitudes	arbeidsontevredenheid	+++
	geringe organisatiebetrokkenheid	++
	verloopintentie	++
organisatie	ziekteverzuim	+
	arbeidsprestatie	-
	kwaliteit van zorg en onderwijs	-
	personeelsverloop	+

# Interventies bij burn-out

## INDIVIDUEEL

- Aanpakken van spanningsklachten - mindfulness
- Aanleren van gezonde methoden voor het hanteren van stress
- Mobilisering van sociale steun (op werk, thuis)
- Timemanagement, assertiviteit

## ORGANISATIE

- Taak herontwerp
- Conflicthantering & besluitvorming
- Verbetering van het leiderschap (coachend, transformationeel)
- ...

**MEER INDIVIDUELE DAN ORGANISATIESTUDIES - GERING POSITIEF EFFECT**

# Interventies ter bevordering van bevlogenheid

## INDIVIDUEEL

- Gedragmatig (bv. goed nieuws delen, dankbaarheid tonen, ...)
- Cognitief (zegeningen tellen)
- Motivationeel (uitdagende en specifieke doelen stellen, weerbaarheid vergroten)

## ORGANISATIE

- Vergroten van energiebronnen (door bijvoorbeeld taakherontwerp)
- Training & opleiding
- Coachend leiderschap
- Actief loopbaanbeleid
- ...

**MEEST EFFECTIEF**

**KU LEUVEN**

LEUVEN INSTITUTE  
FOR HEALTHCARE POLICY

# MAGNET4EUROPE

Improving Mental Health and Wellbeing in the Health care  
workplace



# Magnet4Europe in één oogopslag

Duur

01/2020 – 06/2024

Doelstelling

Evaluatie van het effect van het herontwerp van de organisatie van ziekenhuizen volgens het Magnet-model op het mentale welbevinden van verpleegkundigen en artsen

Design

Wait-list cluster randomized controlled trial with a nested mixed-methods evaluation

Steekproef

Acute algemene ziekenhuizen (n=67) in 6 Europese landen (België, Duitsland, Ierland, Noorwegen, Zweden, Engeland)

Coördinatie

KU Leuven

**KU LEUVEN**

Universiteit Pennsylvania



Partners



Karolinska  
Institutet

UNIVERSITY OF  
Southampton

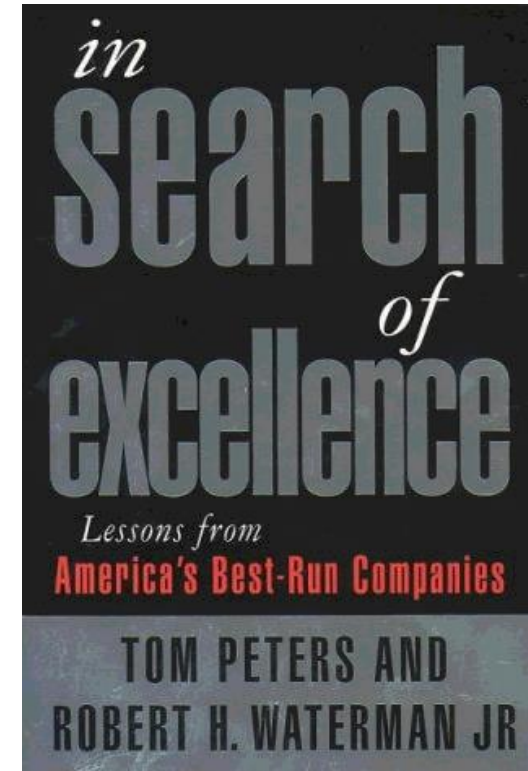
LONDON  
SCHOOL of  
HYGIENE  
& TROPICAL  
MEDICINE





# Gebaseerd op het US Magnet-model

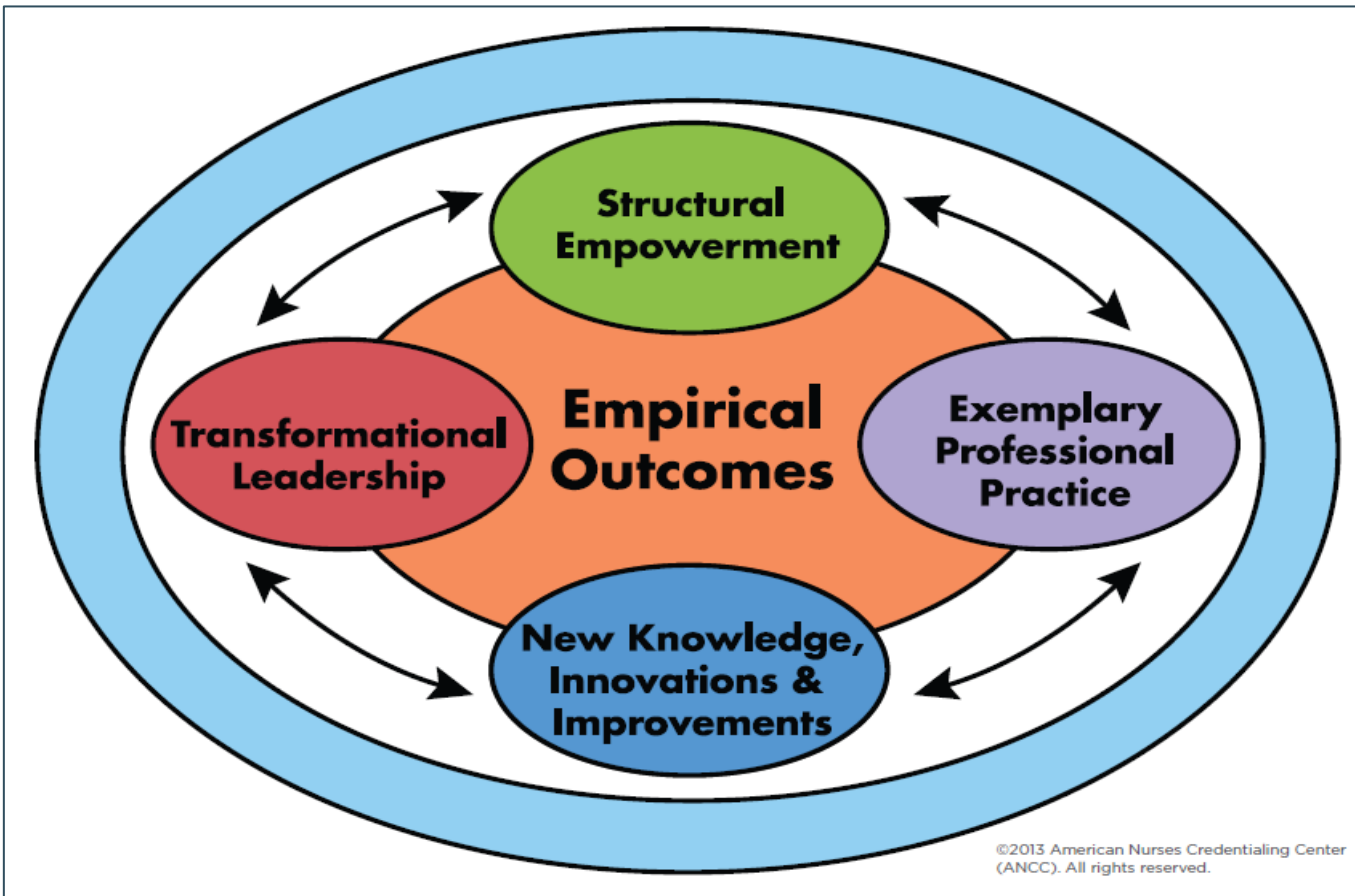
- Pakket aan maatregelen: aanpak van oorzaak (organisationeel) eerder dan symptoombestrijding (individuele benadering)
- Gebaseerd op Peters T. & R. Waterman, *In search of excellence*, 1982
- McClure et.al., *Magnet Hospitals: Attraction and retention of professional nurses*, ANA, 1982: 41 ziekenhuizen geïdentificeerd
- Definitie: « a magnet hospital is one that attracts and retains nurses who have high job satisfaction because they can give quality care »





# MAGNET<sup>©</sup> MODEL HERONTWERP ORGANISATIE

## THE MAGNET<sup>©</sup> BLUEPRINT



## RATIONALE

### Impact van herontwerp organisatie ziekenhuizen

- >40 jaar van evidentie
- Leidt tot een verbeterde werkomgeving
- Leidt tot betere joboutcomes & patiëntenzorg

### Bewezen overdracht van kennis

- Beschikbare "blauwdruk" die replicatie mogelijk maakt
- Kritische massa in US (>600 ziekenhuizen of ±10% of US ziekenhuizen) & toenemende internationalisering
- Veel interesse maar weinig concrete toepassing in Europa

# M4E - Interventies en aanpak

## SYSTEM LEVEL INTERVENTION



Magnet®  
blueprint and  
GAP Analysis Tool



1:1 twinning with  
US Magnet®  
hospitals



Learning  
collaboratives



Actionable  
feedback report

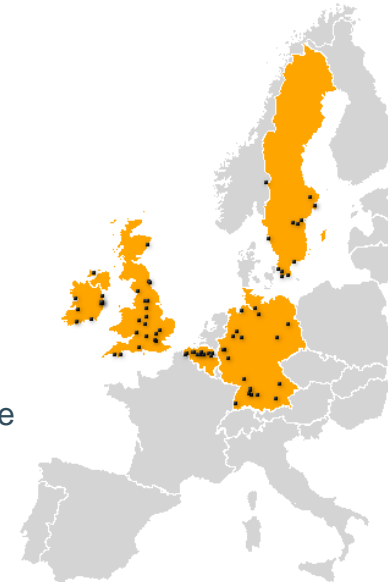


Critical mass

## DEELNEMENDE BELGISCHE ZIEKENHUIZEN (N=14)

1. GasthuisZusters Antwerpen (GZA)
2. Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA)
3. UZ Brussel
4. UZ Leuven
5. Heilig Hart Leuven
6. AZ Sint maarten
7. AZ Delta
8. OLV Van Lourdes Ziekenhuis Waregem
9. AZ Vesalius
10. Jessa
11. ZOL Genk
12. OLVZ Aalst
13. AZ Maria Middelaes + AZ Sint Vincentius Deinze
14. AZ Damiaan Oostende

## Europe (N=67)



## US Magnet® hospitals

twinning



# Twinning tusen ziekenhuizen

Meridian Nurse Journal. 2023; 18(6).  
doi: 10.51256/ANJ062338  
© 2023 HealthCom Media.  
All rights reserved.

## Magnet4Europe

Fostering partnership and collaboration

By Rocel dela Rosa-Besa, PhD, RN, CV-BC, NPD-BC, CNE; Lisa Guinta, MSN, RN, NEA-BC; and  
Katrin Mueller-Duemke, MsC



*Top: Rocel dela Rosa-Besa and Lisa Guinta on the first day of the Klinikum site visit.*

*Middle: Tour of Klinikum's evidence-based geriatric unit.*

*Bottom: Lisa Guinta, Katrin Mueller-Duemke, and Rocel dela Rosa-Besa on the last day of the site visit.*

In November 2020, Klinikum Lüneburg (KL) in Lüneburg, Germany, partnered (twinned) with a Magnet-designated U.S. hospital, Hackensack Meridian-Jersey Shore University Medical Center (HM-JSUMC) located in Neptune, New Jersey.

## Implementing Magnet components

Next steps for Klinikum Lüneburg include the following:

### Magnet components

### Next steps

#### Transformational Leadership

- Conduct leader-led team-building activities to enhance physician–nurse relationships.
- Develop leader-led initiatives to improve nursing image.
- Communicate performance metrics data and results to nursing leaders and clinical nurses.
- Provide continued leadership support for embedding Magnet culture to improve the work environment.
- Use the newsletter to keep nurses and team members informed.

#### Structural Empowerment

- Reward and recognize nurse achievements.
- Perform market analysis of RN salaries and benefits.
- Recruit ancillary support staff to relieve RN workload.
- Develop recruitment initiatives (internal recruitment).
- Initiate retention strategies (education and career advancement assistance and opportunities).

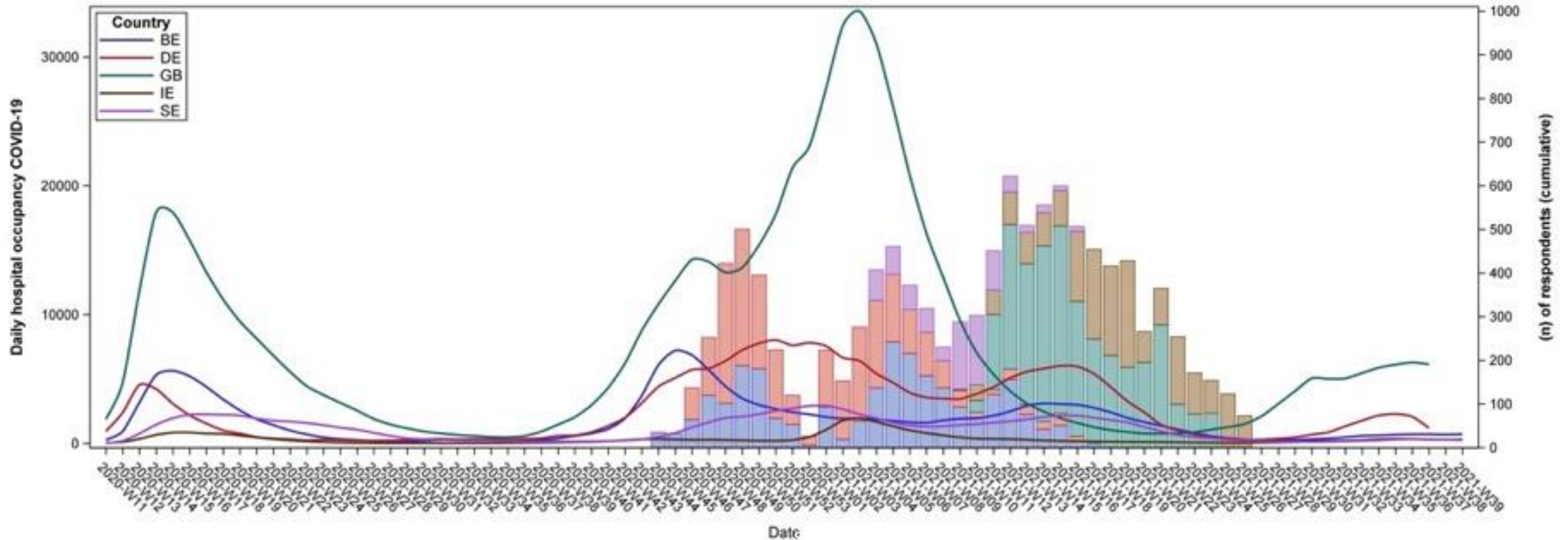
#### Exemplary Professional Practice

- Collect and benchmark nurse-sensitive indicators, nurse satisfaction, and patient satisfaction.
- Evolve the professional practice model to reflect current organizational and nursing goals and priorities.

#### New Knowledge, Innovation & Improvement

- Conduct training and engage staff in performance improvement, evidence-based projects, and research.
- Deploy the newsletter to disseminate information on projects and research.
- Expand evidenced-based design of units/departments.

# Magnet4Europe studie: Baseline survey in 67 Europese ziekenhuizen gedurende COVID-19 September 2020 – Juni 2021



Totaal: N=11506 (9338 verpleegkundigen, 2168 artsen)

# Meten van werkomgeving: Wat wordt gemeten?

Practice Environment Scale (PES) – aanpassing voor artsen  
4-level response scale: van sterk niet akkoord (1) .... Sterk akkoord (4)

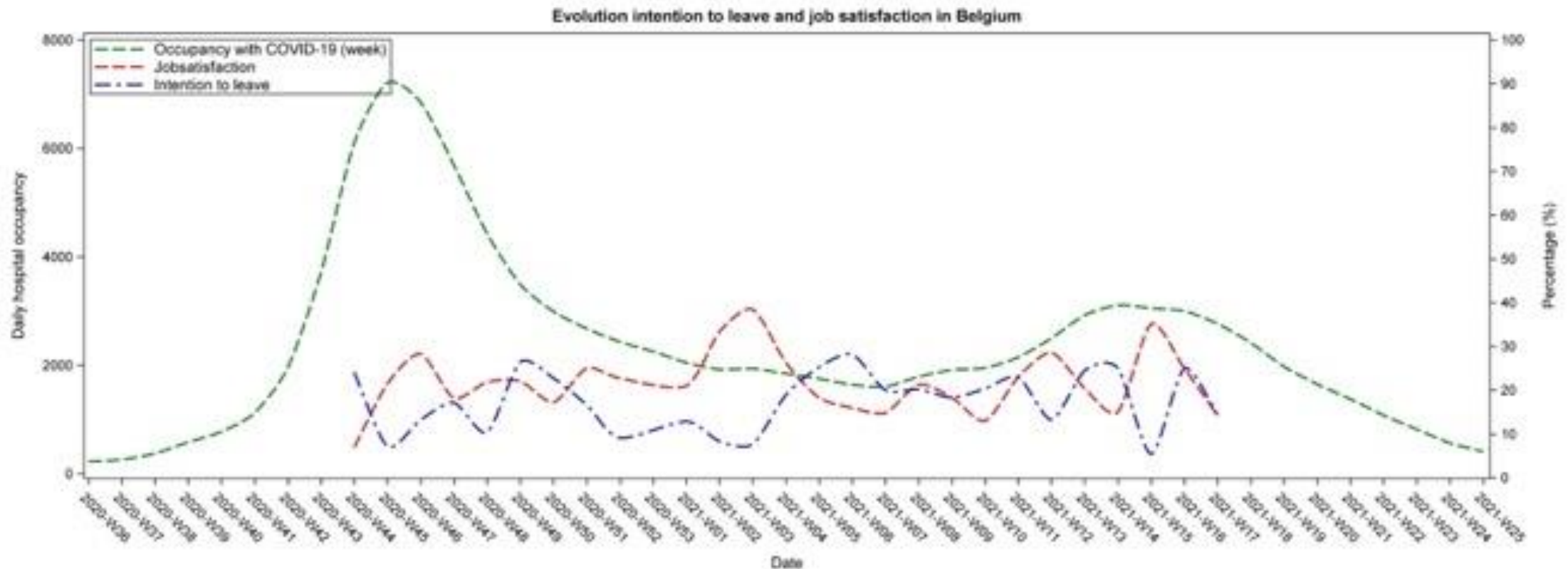
Dimensies PES	Verpleegkundigen (14 vragen)	artsen (9 vragen)
Staffing Adequacy/ Gevoel van voldoende bestaffing	Bv.: Voldoende personeel om het werk rond te krijgen.	Bv.: Voldoende artsen om het werk rond te krijgen.
Foundations for Quality / Werken aan kwaliteit	Bv.: Verpleegkundigen zijn betrokken bij processen en onderzoek gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg.	Bv.: Vrijheid om zelf belangrijke beslissingen te maken in directe patiëntenzorg.
Management & Leadership support / Ondersteuning van leidinggevenden	Bv.: De hoofdverpleegkundige is een goede manager en leidinggevende.	Bv.: Het management van het ziekenhuis luistert naar en reageert op zorgen van artsen.
Nurse-physician relationships / Collegialiteit artsen - verpleegkundigen	Bv.: Artsen respecteren verpleegkundigen als professionals.	Bv.: Veel teamwerk tussen artsen en verpleegkundigen.
Involvement in hospital affairs / Betrokkenheid in het beleid	Bv.: Verpleegkundigen zijn betrokken bij het interne beleid van het ziekenhuis.	Bv.: Artsen zijn betrokken bij het interne beleid van het ziekenhuis.

# Meten van mentaal welbevinden van artsen en verpleegkundigen: wat wordt gemeten?

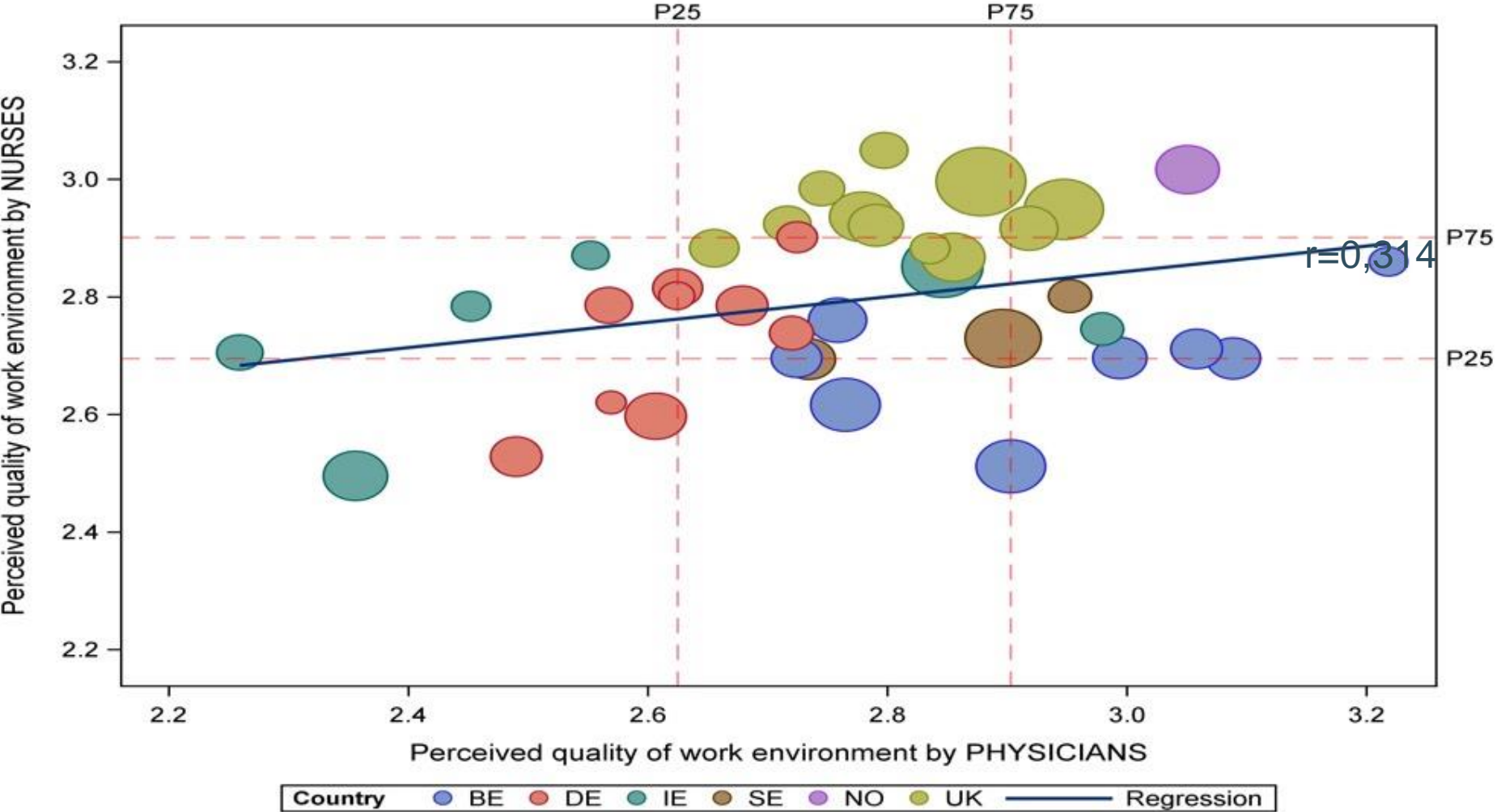
Mentaal welbevinden	Items	antwoordschaal
Job satisfaction / Job tevredenheid (1 item)	Hoe tevreden bent u met uw huidige job in dit ziekenhuis?	4-punt Likert-schaal: <ul style="list-style-type: none"><li>• Zeer ontevreden (1)</li><li>• Zeer tevreden (4)</li></ul>
Maslach Burnout Inventory (MBI) Emotional Exhaustion (9 items)	Bv.: Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk.	7-punt Likert schaal <ul style="list-style-type: none"><li>• Nooit (0)</li><li>• Iedere dag (6)</li></ul>
Intention-to-leave / Intentie om huidige job te verlaten (1 item)	Zou u, indien mogelijk, uw huidige werkgever verlaten binnen het komende jaar vanwege ontevredenheid over uw job?	Ja/Nee

# Beoordeling mentaal welbevinden gedurende COVID-19

Covid-19 and job satisfaction / intention-to-leave



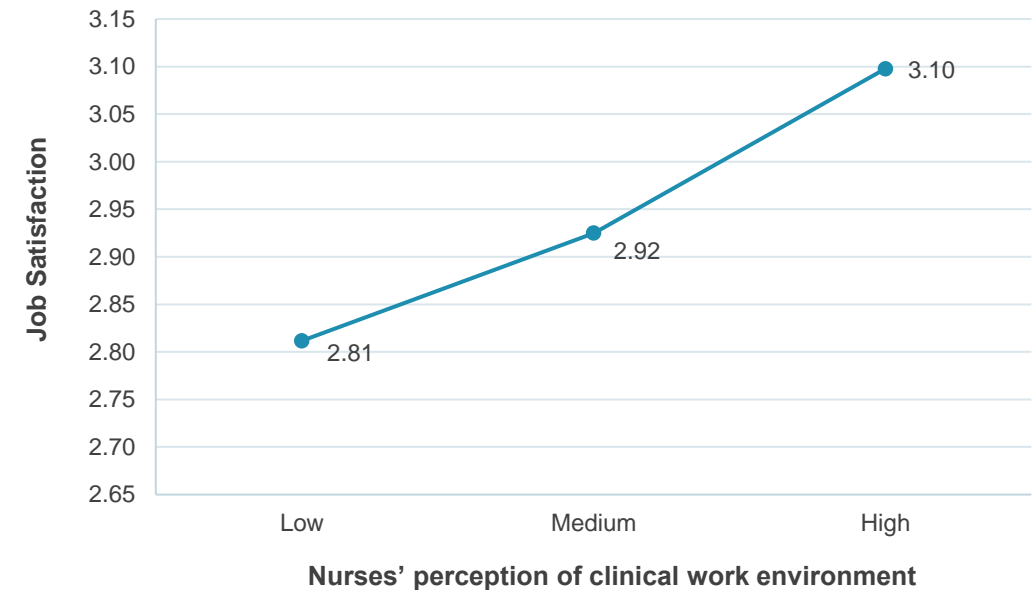
# Grote verscheidenheid in gepercipieerde werkomgeving





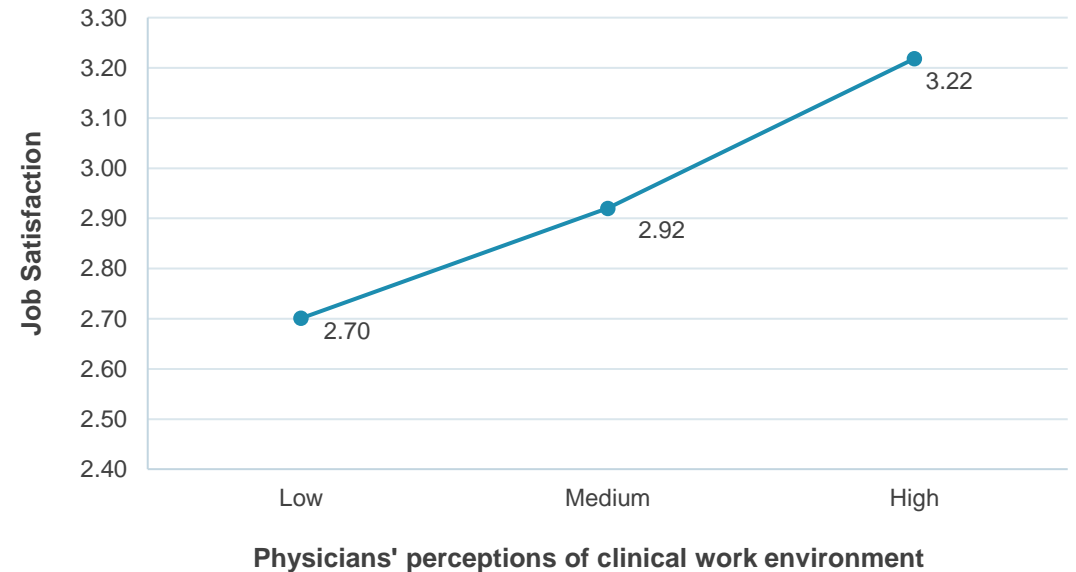
# Impact van werkomgeving op mentaal welbevinden bij verpleegkundigen (N=9338)

Work Environment	Average Job Satisfaction	Percentage MBI (27 or higher)	Percentage Leavers
Low (<25 <sup>th</sup> percentile)	2.81	28,1%	37,8%
Medium (25 <sup>th</sup> -75 <sup>th</sup> percentile)	2.92	23,9%	29,9%
High (>75 <sup>th</sup> percentile)	3.10	17,1%	21,4%

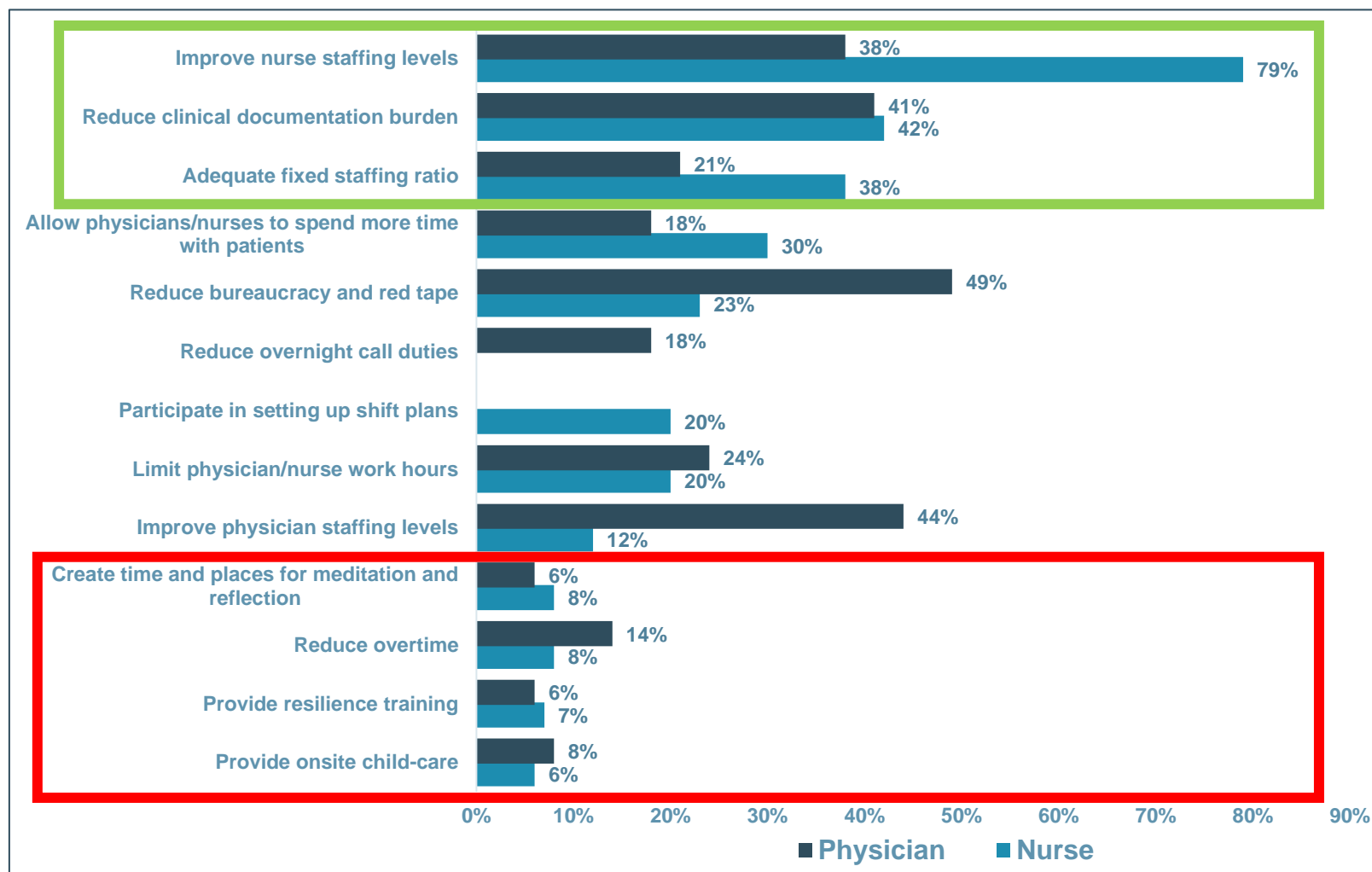


# Impact van werkomgeving op mentaal welbevinden bij artsen (N=2168)

Outcome / Work Environment	Average Job Satisfaction	Percentage MBI (27 or higher)	Percentage Leavers
Low (<25 <sup>th</sup> percentile)	2.70	34,7%	46,5%
Medium (25 <sup>th</sup> -75 <sup>th</sup> percentile)	2.92	21,6%	26,1%
High (>75 <sup>th</sup> percentile)	3.22	16,0%	14,9%



# Percipieerde interventies die burn-out zouden verminderen en het mentaal welbevinden bevorderen: Resultaten van de survey



Totaal: N=11506 (9338 verpleegkundigen, 2168 artsen)

# Verklaring van relaties

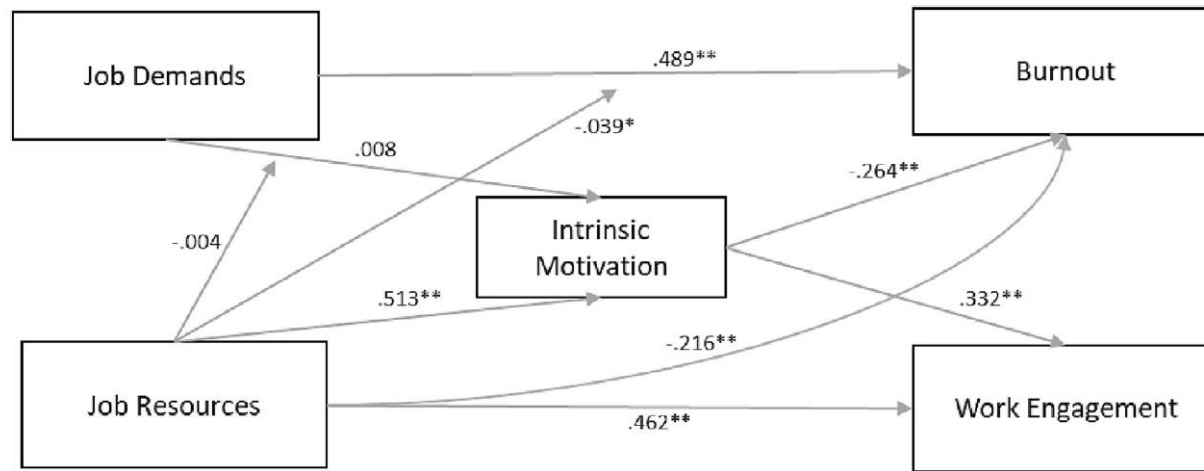


Fig. 3. Structural model of the relationships between job characteristics, intrinsic motivation and job well-being outcomes. Coefficients represent standardized estimates. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ .

*Results:* Job resources appeared to be a crucial factor for nurses' health showing positive associations with work motivation ( $\beta = 0.513$ ) and work engagement ( $\beta = 0.462$ ) and negative associations with burnout ( $\beta = -0.216$ ). Job demands remained an essential factor that harms psychological health and is associated with increased burnout ( $\beta = 0.489$ ). Our results confirmed that intrinsic motivation mediated the relationship of job resources with work engagement ( $\beta = 0.170$ ) and burnout ( $\beta = -0.135$ ). In addition, job resources moderated the relationship of job demands with burnout ( $\beta = -0.039$ ). Against our expectations, we found no associations between job demands and intrinsic motivation or a moderation effect of job resources on the respective relationship.

N=1729 verpleegkundigen in 14 Belgische ziekenhuizen)

# Vervolg:

- Meting op T2 (September – December 2023)
- Verandering/ verbetering werkomgeving in vergelijking T0 met T2
- Impact van verandering in werkomgeving op mentaal welbevinden van artsen en verpleegkundigen in ziekenhuizen
- Controle voor:
  - Geleverde inspanning van het ziekenhuis
  - Gepercipieerde werkomgeving bij de start
- Finale resultaten van de studie verwacht in april 2024

# Wat kunnen we hieruit leren?

Onderscheid tussen 'satisfiers' en 'dissatisfiers': de factoren die uw 'energie' batterij laten vol- of leeglopen, zijn verschillend

De oorzaak ligt voornamelijk in de organisatie van het werk.

De aanpak ligt voornamelijk dan ook in de re-organisatie van het werk.

COVID-19 heeft de situatie verergerd en verscherpt, maar de basis lag duidelijk reeds voordien in de werkomgeving

Verbetering van werkomgeving is voor de toekomst wellicht een belangrijk aandachtspunt zowel voor het aantrekken en behoud van medewerkers

# Aanbevolen Magnet4Europe Literatuur

- Sermeus W, Aiken LH, Ball J, Bridges J, Bruyneel L, Busse R, De Witte H, Dello S, Drennan J, Eriksson LE, Griffiths P, Kohnen D, Köppen J, Lindqvist R, Maier CB, McHugh MD, McKee M, Rafferty AM, Schaufeli WB, Sloane DM, Alenius LS, Smith H; Magnet4Europe consortium. A workplace organisational intervention to improve hospital nurses' and physicians' mental health: study protocol for the Magnet4Europe wait list cluster randomised controlled trial. *BMJ Open*. 2022 Jul 28;12(7):e059159.
- Kohnen D, De Witte H, Schaufeli WB, Dello S, Bruyneel L, Sermeus W. What makes nurses flourish at work? How the perceived clinical work environment relates to nurse motivation and well-being: A cross-sectional study. *Int J Nurs Stud*. 2023 Jul 22;148:104567.
- Jones B, O'Connor C. Promoting evidence-based practice and nursing excellence: How involvement in a Magnet4Europe® research study led to development of critically appraised topics sessions for health care staff. *Health Info Libr J*. 2023 Aug 22.
- Rosa-Besa (dela) R., Guinta L., Mueller-Duemke K. Magnet4Europe: fostering partnership and collaboration, *American Nurse Journal* 2023, 18(6)

# Dank voor uw aandacht

Meer info op website  
[www.magnet4europe.eu](http://www.magnet4europe.eu)