

Le modèle Magnet : prévention du burn-out dans les hôpitaux

23 novembre 2023 - Symposium 2023 incapacité de travail

Em. Prof. Walter Sermeus

Leuven Instituut voor Gezondheidszorgbeleid, KU Leuven



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...

Principales difficultés

- Pression de travail, stress
- Agression
- Support de la part des cadres et collègues, environnement de travail
- Changer de job, arrêter de travailler
- Maladie, dépression, burn-out
- Syndrome de stress post-traumatique (SSPT) après Covid-19

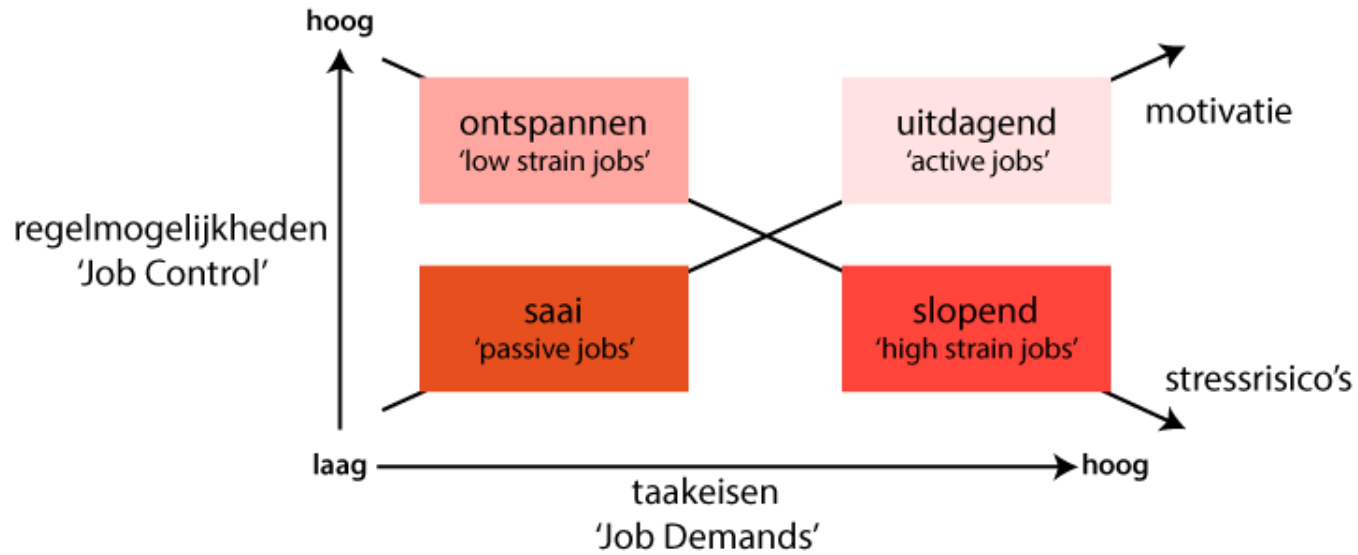
Examinon d'abord la théorie



Frederick Herzberg, 1959

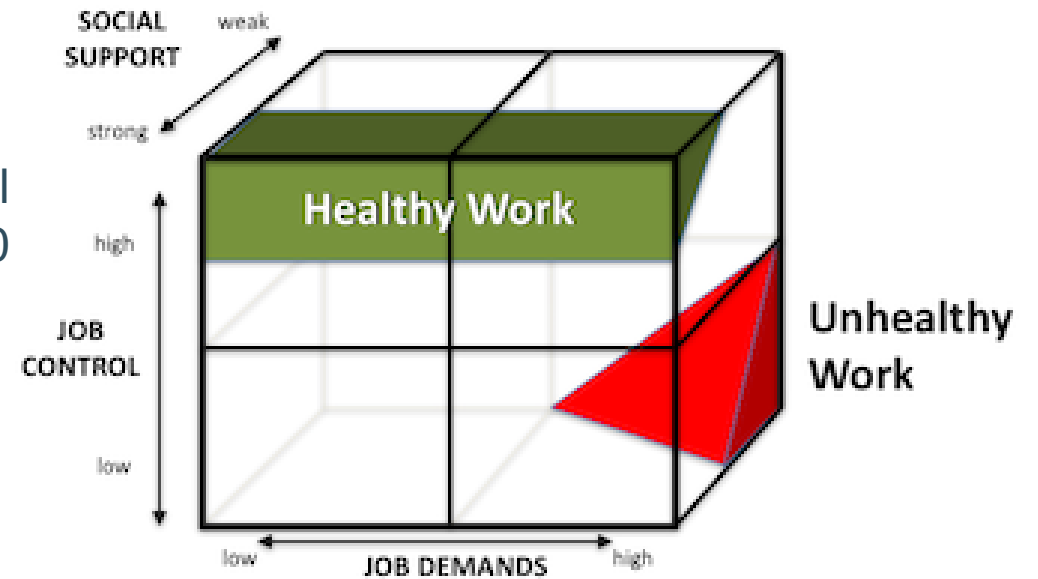


Job demand Control (support) model

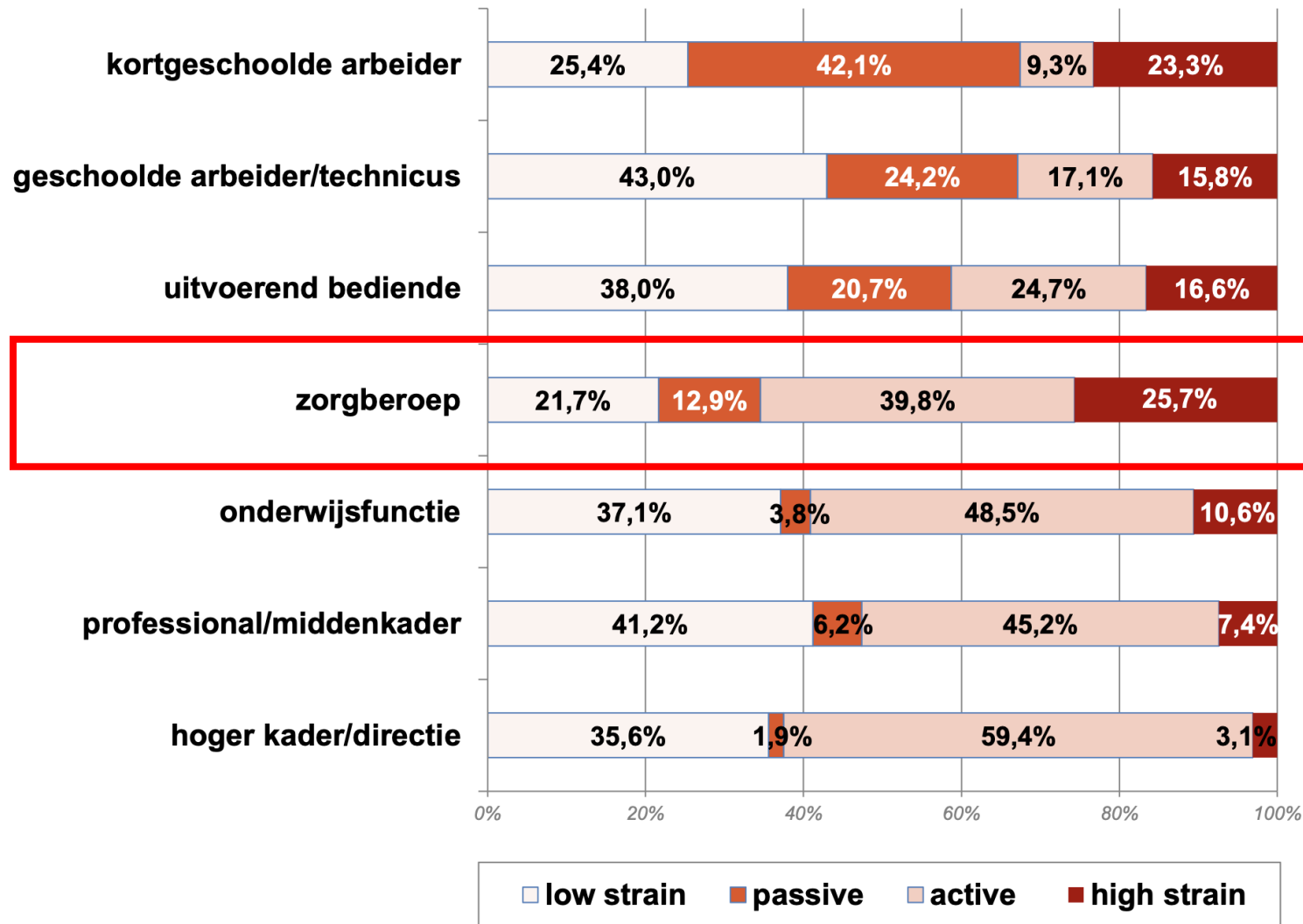


Robert Karasek
1979

Karasek & Theorell
1990

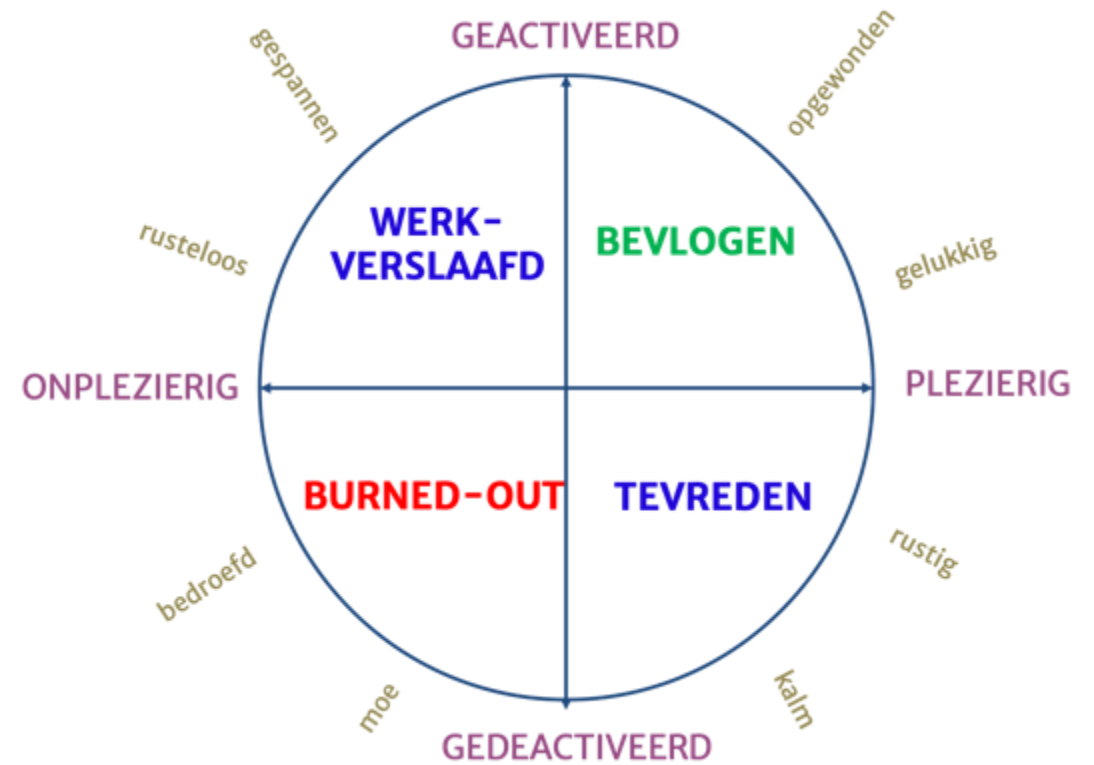
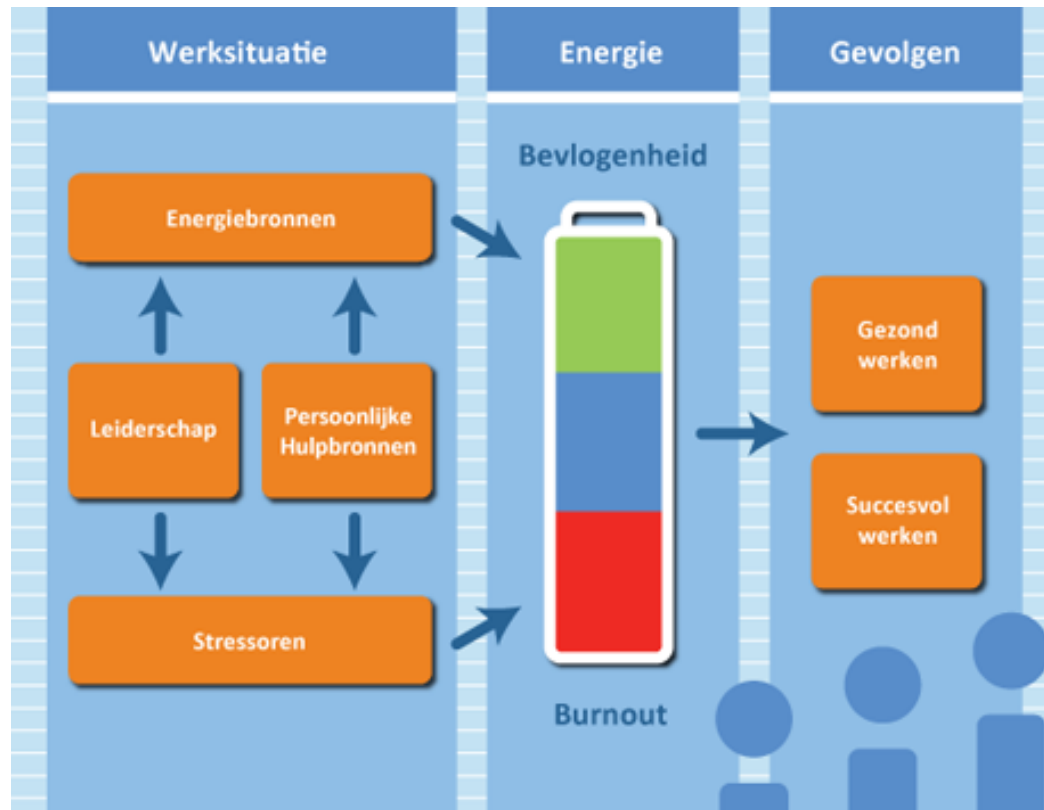


Dans le Moniteur flamand de la faisabilité du travail 2019



Job demand Resources Model

Bakker,
Schaufeli
Demerouti,
2007



Cause du burn-out et de l'engagement

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	-

ENGAGEMENT

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	+

Dans le Moniteur flamand de la faisabilité du travail 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

Fatigue psychique, bien-être, possibilités d'apprentissage
Et équilibre vie professionnelle/vie privée

Facteurs de risque	Tous les secteurs % problématique	Santé et bien-être % problématique	Classement par secteur
Charge de travail	37,6 %	41,7 %	3/14
Charge émotionnelle	24,9 %	44,0 %	1/14
Variation des tâches	23,0 %	21,1 %	12/14
Autonomie	18,5 %	24,4 %	4/14
Soutien du management	14,4 %	13,3 %	9/14
Conditions de travail	15,3 %	20,6 %	6/14

Conséquence du burn-out

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

Interventions en cas de burn-out

INDIVIDU

- Approche des symptômes de tension - pleine conscience
- Méthodes saines pour la gestion du stress
- Mobilisation du soutien social (au travail, à la maison)
- Gestion du temps, assertivité

ORGANISATION

- Redéfinition des tâches
- Gestion des conflits et prise de décision
- Améliorer le leadership (coaching, transformation)
- ...

PLUS D'ÉTUDES INDIVIDUELLES QU'ORGANISATIONNELLES - FAIBLE IMPACT POSITIF

Interventions visant à promouvoir l'engagement

INDIVIDU

- Comportement (p. ex. partager de bonnes nouvelles, montrer de la gratitude...)
- Cognitif (se rendre compte de sa chance)
- Motivation (fixer des objectifs ambitieux et spécifiques, renforcer la résilience)

ORGANISATION

- Augmentation des sources d'énergie (p. ex. grâce à la révision des tâches)
- Formation et éducation
- Leadership de coaching
- Politique de carrière active
- ...

LE PLUS EFFICACE

KU LEUVEN

LEUVEN INSTITUTE
FOR HEALTHCARE POLICY

MAGNET4EUROPE

Improving Mental Health and Wellbeing in the Health care
workplace



Magnet4Europe en un coup d'œil

Durée

01/2020 – 06/2024

Objectif

Évaluation de l'effet de la refonte de l'organisation des hôpitaux selon le modèle Magnet sur le bien-être mental des infirmières et des médecins

Conception

Essai randomisé contrôlé par grappes sur liste d'attente avec évaluation par méthodes mixtes imbriquées

Echantillon

Hôpitaux généraux aigus (n=67) dans 6 pays européens (Belgique, Allemagne, Irlande, Norvège, Suède, Angleterre)

Coordination

KU Leuven

KU LEUVEN

Universiteit Pennsylvania



Partenaires



Karolinska
Institutet

UNIVERSITY OF
Southampton

LONDON
SCHOOL of
HYGIENE
& TROPICAL
MEDICINE



KING'S
College
LONDON

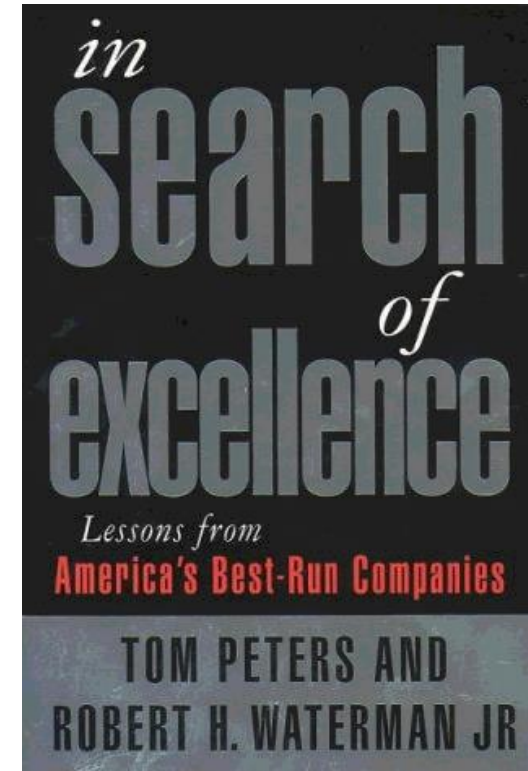


UZA'



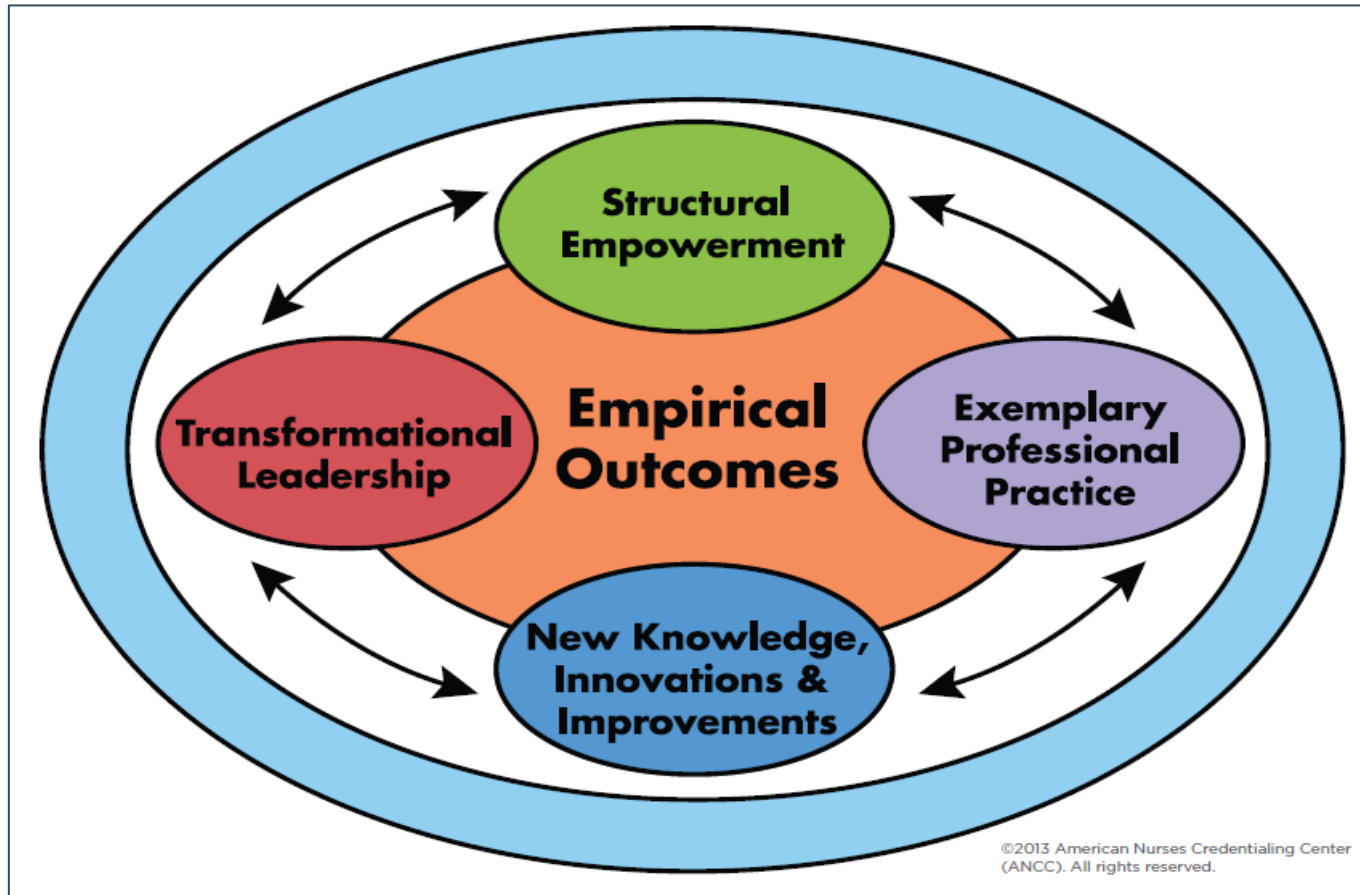
Basé sur le modèle américain Magnet

- Ensemble de mesures : s'attaquer à la cause (organisationnelle) plutôt qu'au symptôme (approche individuelle)
- Basé sur Peters T. & R. Waterman, In search of excellence, 1982
- McClure et.al., Magnet Hospitals: Attraction and retention of professional nurses, ANA, 1982 : 41 hôpitaux identifiés
- Définition « un hôpital *aimant* est un hôpital qui attire et retient les infirmières qui ont une grande satisfaction au travail parce qu'elles peuvent donner des soins de qualité »



MODÈLE MAGNET[©] REFONTE DE L'ORGANISATION

THE MAGNET[©] BLUEPRINT



Principe

Impact de la refonte de l'organisation des hôpitaux

- >40 ans d'expérience
- Entraîne une amélioration de l'environnement de travail
- Entraîne de meilleurs résultats professionnels et soins aux patients

Transfert de connaissances prouvé

- Plan d'action disponible pour la réplique
- Masse critique aux États-Unis (>600 hôpitaux ou ±10 % des hôpitaux américains) et internationalisation croissante
- Beaucoup d'intérêt mais peu d'applications concrètes en Europe

M4E - Interventions et approche

SYSTEM LEVEL INTERVENTION



Magnet® blueprint and GAP Analysis Tool



1:1 twinning with US Magnet® hospitals



Learning collaboratives



Actionable feedback report

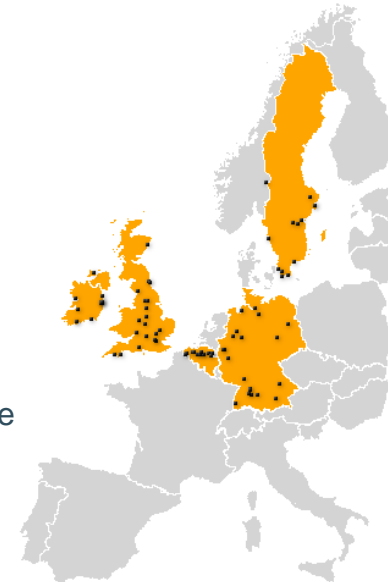


Critical mass

HÔPITAUX BELGES PARTICIPANTS (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. OLVA Aalst
13. AZ Maria Middelaers + AZ Sint Vincentius Deinze
14. AZ Damiaan Oostende

Europe (N=67)



US Magnet® hospitals



Jumelage entre hôpitaux

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.

American Nurse Journal, 2023; 18(6).
Doi: 10.51256/ANJ062338
© 2023 HealthCom Media.
All rights reserved.

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).

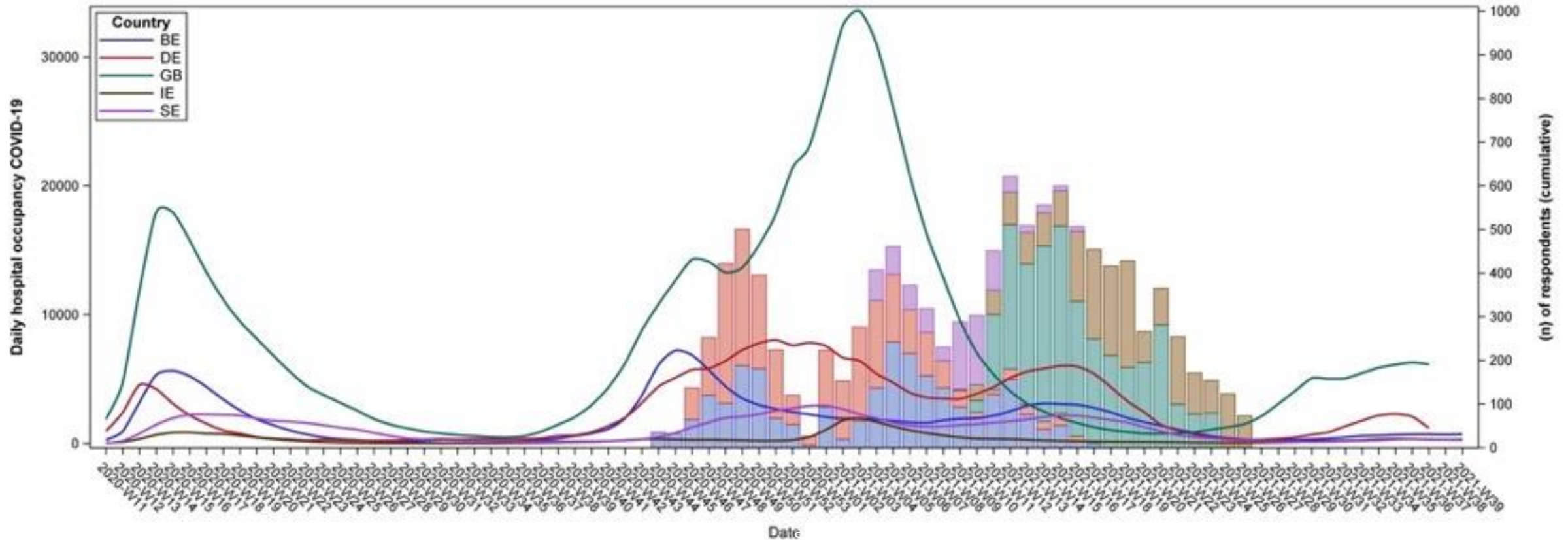
Exemplary Professional Practice

- 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.

Etude Magnet4Europe : Enquête de référence dans 67 hôpitaux européens pendant la Covid-19 Septembre 2020 - Juin 2021



Total : N=11.506 (9.338 infirmières, 2.168 médecins)

Mesure de l'environnement de travail : qu'est-ce qui est mesuré ?

Practice Environment Scale (PES) – Adaptation pour les médecins

Echelle de réponse selon 4 niveaux : de « Pas du tout d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (4)

Dimensions PES	Infirmières (14 questions)	Médecins (9 questions)
Adéquation des effectifs/ Sentiment d'adéquation	P. ex. : suffisamment de personnel pour réaliser le travail	P. ex. : suffisamment de médecins pour réaliser le travail
Fondements de la qualité/ Travailler à la qualité	P. ex. : les infirmières sont impliquées dans des processus et recherches visant à améliorer la qualité des soins	P. ex. : liberté de prendre soi-même des décisions importantes dans les soins directs aux patients
Support au management et au leadership/ Soutien des cadres	P. ex. : l'infirmière en chef est une bonne manager et leader	P. ex. : la direction de l'hôpital écoute les préoccupations des médecins et y répond
Relations infirmières-médecins/ Collégialité médecins - infirmières	P. ex. : les médecins respectent les infirmières en tant que professionnelles	P. ex. : Beaucoup de travail d'équipe entre les médecins et les infirmières
Participation aux affaires de l'hôpital/ Implication dans la politique	P. ex. : les infirmières sont impliquées dans la politique interne de l'hôpital	P. ex. : les médecins sont impliqués dans la politique interne de l'hôpital

Mesurer le bien-être mental des médecins et des infirmières : qu'est-ce qui est mesuré ?

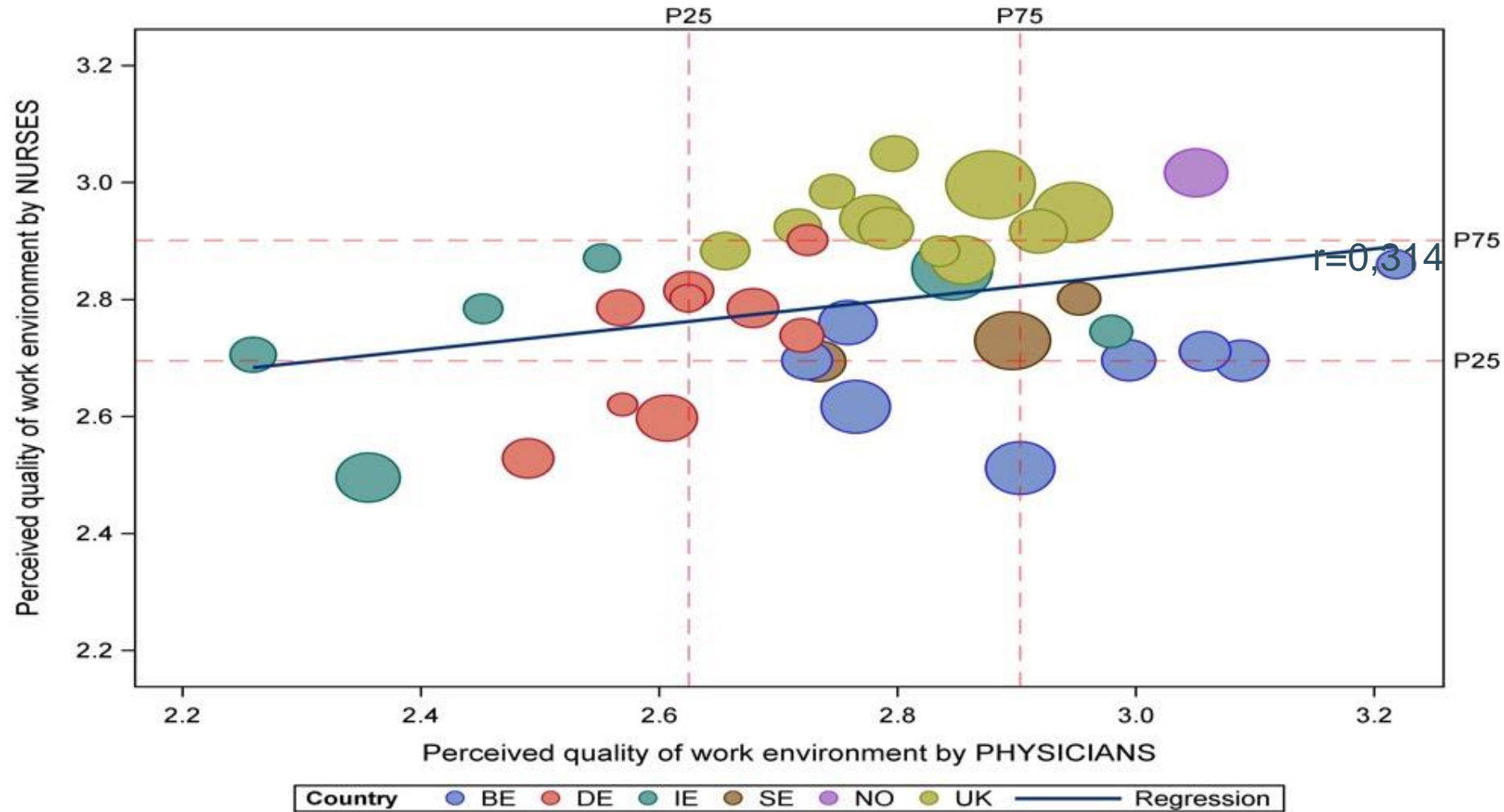
Bien-être mental	Items	Echelle de réponse
Satisfaction professionnelle (1 item)	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi actuel dans cet hôpital ?	Echelle de Likert en 4 points <ul style="list-style-type: none">• Très insatisfait (1)• Très satisfait (4)
Maslach Burnout Inventory (MBI) Epuisement émotionnel (9 items)	P. ex. : je me sens émotionnellement épuisé par mon travail	Echelle de Likert en 7 points <ul style="list-style-type: none">• Jamais (0)• Tous les jours (6)
Intention de partir/de quitter l'emploi actuel (1 item)	Dans la mesure du possible, quitteriez-vous votre employeur actuel au cours de l'année à venir pour cause d'insatisfaction professionnelle ?	Oui/Non

Evaluation du bien-être mental pendant la Covid-19

Covid-19 et **satisfaction professionnelle** / **intention de quitter l'hôpital**

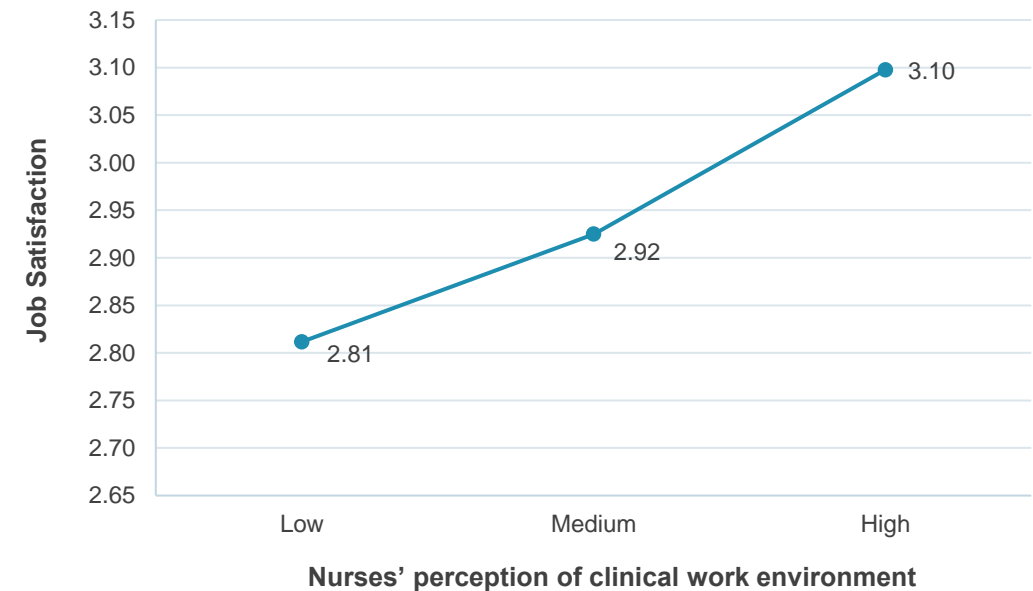


Grande diversité dans la perception de l'environnement de travail



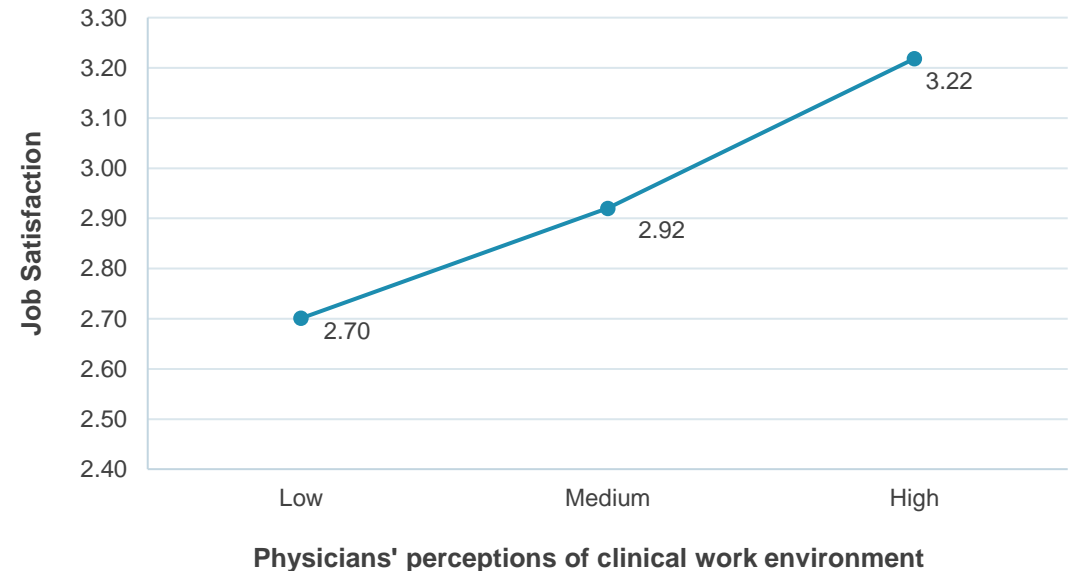
Impact de l'environnement de travail sur le bien-être mental des infirmières (N=9.338)

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

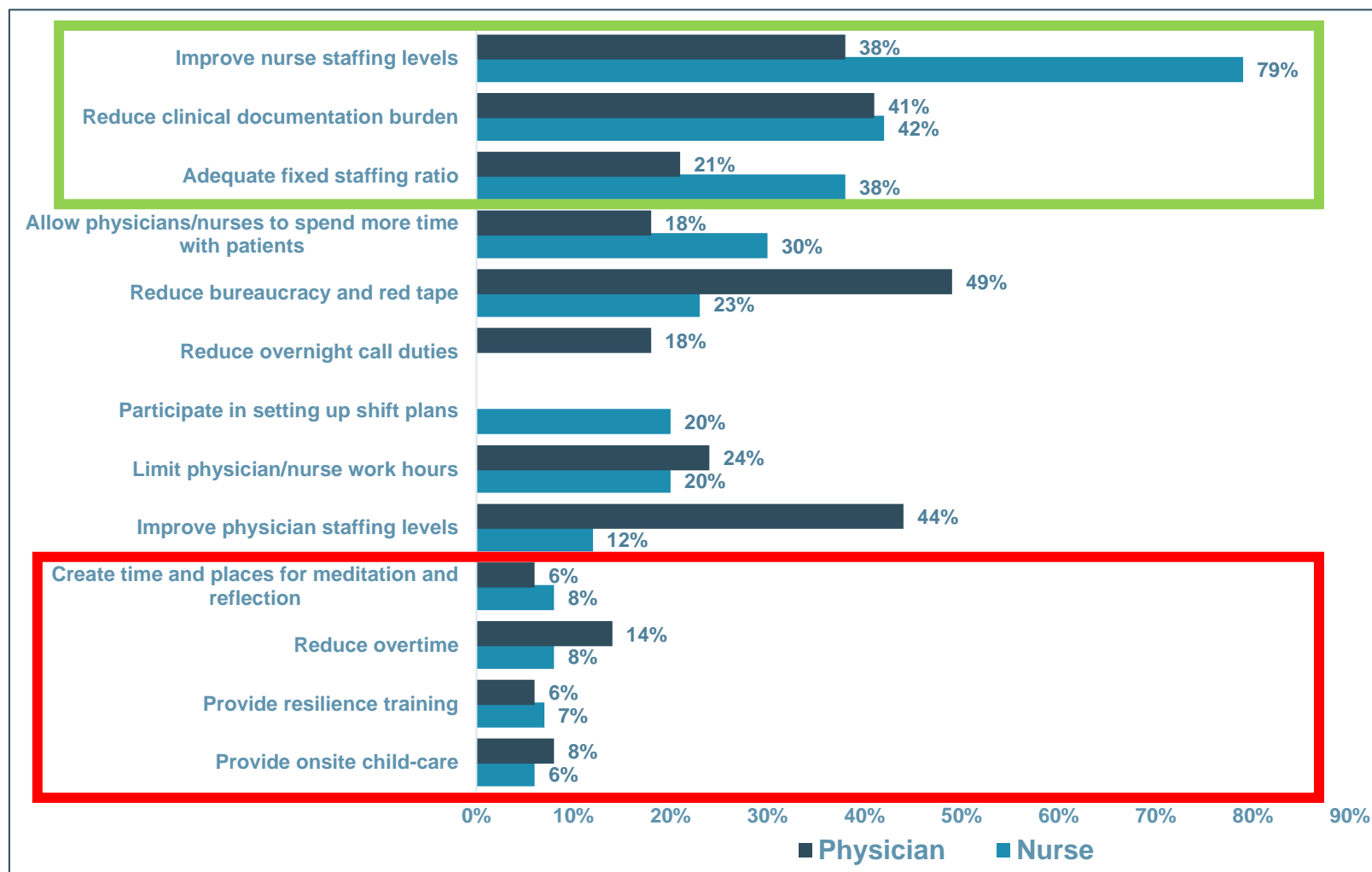


Impact de l'environnement de travail sur le bien-être mental des médecins (N=2.168)

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



Perception des interventions susceptibles de réduire le burn-out et de promouvoir le bien-être mental : résultats de l'enquête



Total : N=11.506 (9.338 infirmières, 2.168 médecins)

Explication des relations

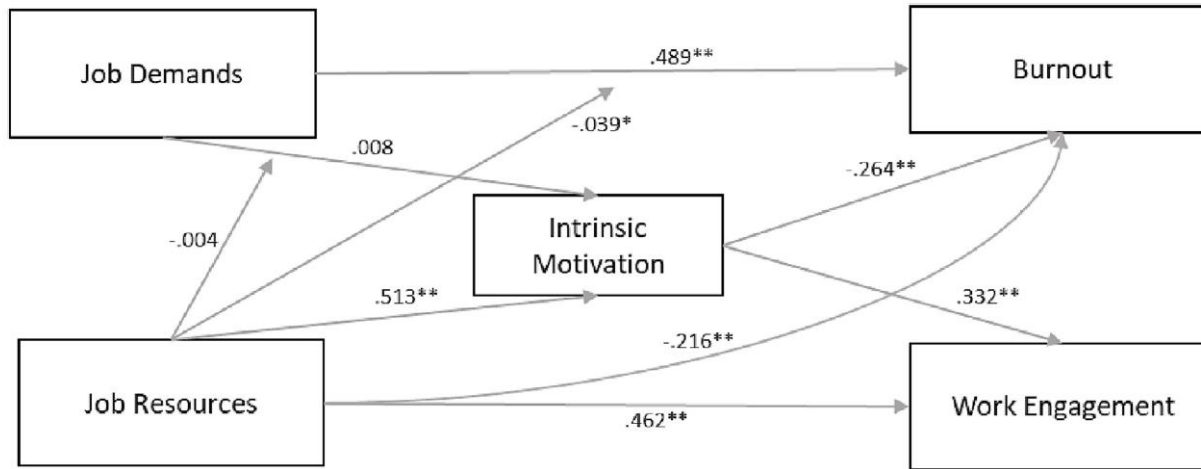


Fig. 3. Structural model of the relationships between job characteristics, intrinsic motivation and job well-being outcomes. Coefficients represent standardized estimates. * $p < .05$; ** $p < .001$.

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=1.729 infirmières dans 14 hôpitaux belges

Suite :

- Mesure à T2 (septembre - décembre 2023)
- Changement/Amélioration de l'environnement de travail entre T0 et T2
- Impact du changement de l'environnement de travail sur le bien-être mental des médecins et des infirmières dans les hôpitaux
- Contrôle :
 - Effort fourni par l'hôpital
 - Perception de l'environnement de travail au départ
- Les résultats définitifs de l'étude sont attendus pour avril 2024

Que pouvons-nous en tirer ?

Distinction entre les « satisfaits » et les « dissatisfaits » : les facteurs qui donnent ou coûtent de l'énergie sont différents

La cause réside principalement dans l'organisation du travail

L'approche consiste donc essentiellement à réorganiser le travail

La Covid-19 a aggravé et exacerbé la situation, mais la base était déjà clairement présente dans l'environnement de travail

L'amélioration de l'environnement de travail pourrait être un point d'attention important à l'avenir, tant pour attirer que pour retenir les collaborateurs

Littérature recommandée par Magnet4Europe

- 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)

Merci pour votre attention

Plus d'infos sur le site
www.magnet4europe.eu