

LE RÔLE DU LEADERSHIP POUR AIDER LE PERSONNEL À « PROSPÉRER »

Octobre 2018
Helen Staples-Evans, DNP, MS, RN
Dwight C. Evans, M.D.

Ni H. Staples-Evans ni D. Evans n'ont de
relation financière à divulguer

Objectifs :

- Questions à traiter:
 - Pourquoi est-il si difficile de recruter, engager et retenir vos employés ?
 - Quel est le rôle du leadership dans l'ensemble des départements dans cet effort ?
 - Quelles sont quelques méthodes pour transformer votre hôpital ?

Dilemme des soins de santé (SS) d'aujourd'hui

- Une fragmentation du système de prestation des soins :
 - Précipité — trop de demandes
 - — les tâches lourdes, dysfonctionnelles
 - Dans l'agitation sur la façon de mettre en œuvre des dossiers de santé électroniques
 - Coûteux
- Un dysfonctionnement du système des SS qui prise :
 - L'efficacité au détriment des relations
 - Les bénéfices au détriment du bien commun
 - Le volume plutôt que la valeur
- Résultat : « **Un stress** » qui aboutit à « **l'épuisement professionnel** »

Les soins : syndrome du système des SS malade

- Les SS sont hiérarchiques et déficients en respect mutuel [**confiance**], dans le travail d'équipe et dans la transparence
- **Les reproches** sont utilisés comme principale solution aux problèmes
- A des mécanismes de responsabilisation faibles et ambigus
- N'a pas la capacité d'**apprendre** (capacité à modifier la façon dont cela fonctionne)
- Ne reconnaît pas que la sécurité physique et psychologique est une **condition préalable** (pas une **priorité**)
- Ne réalise pas que l'accomplissement des intérêts de leurs patients (et du personnel) dans un environnement de soins sûr **améliore** en fait la productivité

« L'épuisement professionnel »

- Définition première : Les conséquences d'une expérience de stress prolongé et d'anxiété sévère pour des professionnels de santé
 - L'une des causes principales : La charge de travail excessive
- Trois éléments principaux : [Maslach]
 - ***L'épuisement émotionnel***
 - ***Aliénation (dépersonnalisation, attitude cynique)***
 - ***Réduction des performances (diminution du sentiment d'accomplissement personnel)***

L'épuisement professionnel dans les soins de santé

- Épidémique :
 - Autour de 54 % des médecins ont des signes, des symptômes d'épuisement
 - Toutes sortes de médecins ; la plupart aux Urgences, les docteurs de famille, les généralistes en médecine interne
 - Plus de 37 % des infirmiers cherchent un autre emploi en moins de 12 mois
 - ~ 33 % des infirmiers de l'unité de soins intensifs ont des signes, des symptômes d'épuisement sévère
- L'épuisement professionnel entraîne :
 - Abaissement de l'engagement du personnel — diminution de l'**empathie** du fournisseur de soins
 - L'expérience du patient est réduite
 - La baisse de la productivité (parfois « présentéisme »)
 - L'augmentation des risques d'accident dans le milieu de travail
 - Pire vitalité financière

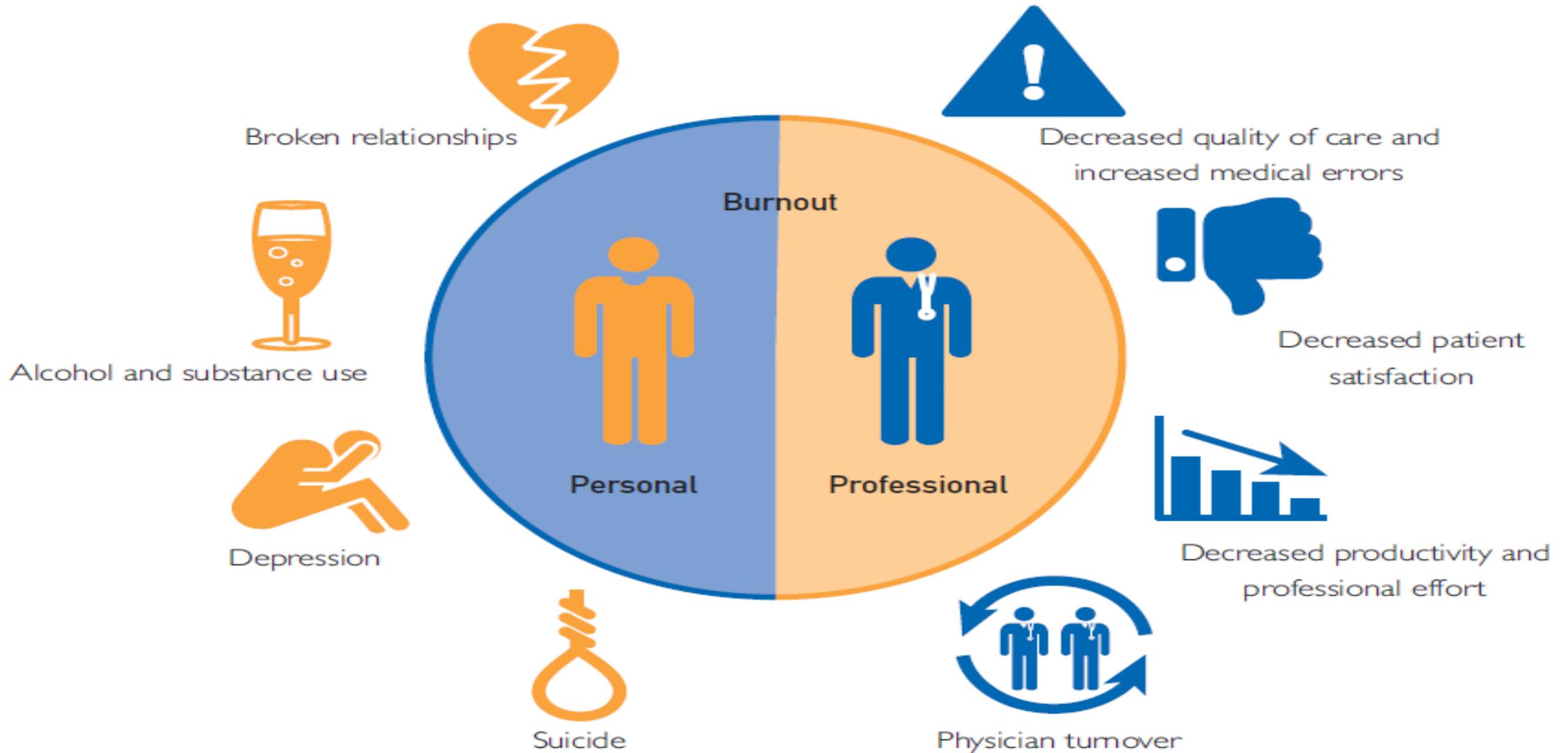


FIGURE 1. Personal and professional repercussions of physician burnout.

Les actions institutionnelles peuvent augmenter l'épuisement professionnel

- Le personnel peut être pris dans une liaison culturelle – un mauvais alignement entre les valeurs déclarées d'une institution et dans quelle mesure ces valeurs sont bien perçues peut frustrer le personnel
 - Par conséquent, les institutions et le personnel peuvent seulement « **prosperer** » lorsqu'il y a alignement entre l'organisation de SS, la haute direction et **les valeurs** du personnel

Le défi de la haute direction

○ « **Bien diriger** » :

- Améliorer la santé de votre organisation et développer des équipes qui collaboreront à pousser votre organisation en avant

○ « **Bien soigner** » :

- Optimiser la santé pour chaque patient et pour votre communauté

○ « **Être en bonne santé** » :

- Améliorer la santé de vos cliniciens et réduire les charges administratives

Le défi de la haute direction

- Rencontrez le triple objectif de l'Institut pour l'Amélioration des SS :
 - Amélioration de l'expérience des soins par le patient (y compris la qualité et la satisfaction) ;
 - L'amélioration de la **santé** des populations
 - La réduction du coût par personne des soins de santé
- Maintenant : Rencontrez le **quadruple objectif** :
 - « Améliorer l'expérience de ceux **qui fournissent des soins** »
 - Personnel qui « s'épanouit »

Le roulement du personnel des soins de santé

- Les principaux moteurs de la rotation du personnel des SS :
 - **« l'épuisement professionnel »**
 - **L'absence « d'engagement »**

- Que peut-on faire pour inverser cela ?
 - **« La joie au travail »**
 - **« Engagement »**

Comparaison historique :

- En 1948 le magazine *Life* a publié un reportage photo du Dr Ernest Ceriani — un médecin de famille de Krammling, dans le Colorado
- Quelle était sa vie ?

Essayer de sauver l'œil d'un enfant de 2 ans frappé par un coup de pied de cheval



Clinique pédiatrique....



Qu'est-ce qu'il avait à offrir ?



Même des patients intéressants



Le défi du leadership : Construire une **culture engagée et joyeuse**

- Les professionnels des SS sont formés dans une culture qui **se soucie** profondément de la qualité des soins aux patients
- Les SS sont exigeants et épuisants, donc si le personnel perd la capacité de **se soucier** — l'épuisement professionnel est souvent le résultat
- Les dirigeants devraient-ils se concentrer sur les causes de l'épuisement professionnel ? Ou se concentrer sur l'amélioration de la capacité des professionnels de SS à **se soucier** ?



RESTAURER « LA JOIE AU TRAVAIL »

Adapted from: Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. IHI Framework for Improving Joy in Work. IHI White Paper. Cambridge, MA: IHI ; 2017

I. « la joie au travail »

- Votre personnel peut-il être « joyeux » ?
 - Le personnel ne peut pas donner ce qu'il n'a pas
- Les dons que les professionnels de SS devraient donner :
 - La compassion et l'espoir
 - La confiance
 - La sécurité
- Bonne nouvelle : La « joie » est possible

« La joie au travail » est-elle une idée frivole ?

- L'appauvrissement de la « joie » est-il paradoxal ?
- La « joie » est plus que l'absence « d'épuisement professionnel »
- La « joie » au travail concerne :
 - L'engagement du personnel et la satisfaction individuelle
 - L'expérience du patient
 - La qualité des soins
 - La sécurité des patients et,
 - La performance organisationnelle

Processus pour restaurer la « joie »

- La promotion de la « joie » dépend de la création d'un « système » qui favorise le personnel qui **se soucie (de la totalité de la personne)**, l'engagement, la satisfaction et la résilience
- Trois étapes clés dans ce processus :
 1. Le « **POURQUOI** » — l'importance de la « joie »
 2. Le « **COMMENT** » — quatre étapes que les leaders peuvent prendre pour améliorer la joie sur le lieu de travail
 3. Le « **QUOI** » — neuf composants critiques d'un système pour faciliter un personnel joyeux, engagé

Pourquoi la « joie » est-elle importante ?

- Se concentrer sur vos actifs : la joie est l'un des plus grands atouts des SS
 - **Les soins, la** guérison sont par nature des activités joyeuses
- Tout comme la santé est plus qu'une simple absence de maladie — la « joie » est plus que l'absence « d'épuisement professionnel »
 - La joie est un sentiment que la vie est compréhensible, gérable et significative
 - Avec la joie, les liaisons prennent un sens et une raison
 - Le personnel joyeux renforce chaque jour sa résilience

Pourquoi la « joie » est-elle importante ?

- La haute direction a pour rôle d'éliminer les obstacles qui privent le personnel de la fierté de son travail
- Deming : « L'objectif de la gestion doit être de créer un système dans lequel tout le monde peut avoir de “la joie” dans son travail »
- Garantir la « joie » est une partie essentielle de la « culture de la sécurité »

Pourquoi la joie ? La justice

Le personnel qui expérience de l'injustice se sent **désengagé**
– Traiter des environnements « toxiques » pour les personnes ou les équipes, est une clé pour devenir une organisation à haute fiabilité

- Le personnel désengagé :
 - La productivité diminue
 - Opinions marginalisées
 - Les décisions et la performance en souffrent
 - Résultat : Les patients souffrent
 - Plus de roulement du personnel
 - Augmentation des coûts

- Le personnel engagé :
 - Écoute ce qui compte pour les patients ou les collègues
 - Pose des questions confortablement
 - Demande de l'aide
 - Défi ce qui se passe
 - Utilise le travail d'équipe pour réussir à résoudre les défis

Comment restaurer la joie au personnel

- Cela commence par un Leader serviteur
 - Avoir une **présence authentique** dans le travail de première ligne
 - Rester concentré sur la mission
 - Rester concentré sur ce qui compte
 - Identifier « la joie au travail » comme un élément majeur de votre rôle de leader
- La sécurité des patients, un leadership efficace et une main-d'œuvre joyeuse sont inextricablement liés

Moyens d'accroître la « joie » dans les SS

1. Savoir **pourquoi** vous pratiquez les **soins de la « personne entière »**
 - Communiquer avec des histoires disant « pourquoi nous nous soucions » est très puissant
2. Commencez avec votre **personnel** — pas avec vos problèmes
3. Agir **« avec »** votre personnel, et non pas **« pour »**
 - Modifier la réponse du personnel de « si seulement ils voulaient... » à « que pouvons-**nous** faire aujourd'hui ? »
4. **Partager** le pouvoir :
 - « La joie au travail » est une responsabilité partagée

Facteurs positifs pour améliorer la « joie » du personnel

- Une mission institutionnelle inspirante
- Un environnement de travail sain : La **confiance** mutuelle, **la civilité**
- Possibilités de **croissance**, de promotion : la sécurité de la main-d'œuvre
- Des opportunités de **leadership** et de fraternité
- Coutumes et rituels (culture) : **Dire la vérité**
- **Les leaders** qui informent, mobilisent et inspirent positivement améliorent l'épanouissement personnel

Comment : 4 étapes de leadership

4. Utiliser les outils de la Science de l'Amélioration pour tester les approches visant à améliorer la « joie au travail » de votre organisation

3. S'engager à une approche systémique pour mettre de « la joie dans le travail » une responsabilité partagée à tous les niveaux de l'organisation

2. Identifier les obstacles uniques à la joie de travailler dans votre contexte

1. Demander au personnel, « Qu'est-ce qui compte pour vous ? »

Passer ainsi de « si seulement ils voulaient... » à « Que pouvons-nous faire aujourd'hui ? »

Étapes pour « se préparer »

1. Se préparer à la discussion « Qu'est-ce qui compte pour vous ? » :
 - Ne soyez pas inquiet si le personnel demande des choses que vous ne pouvez pas faire ?
2. Les dirigeants de base devraient diriger les efforts pour améliorer la joie dans leurs domaines respectifs
 - Besoins :
 - Le temps de faire ce travail
 - La compétence pour faciliter les discussions « Qu'est-ce qui compte pour vous ? »
 - Être en mesure d'agir sur les obstacles identifiés
3. Désigner un chef de file champion

1^{re} étape : demander « Qu'est-ce qui compte pour vous ? »

- Découvrir ce qui compte s'appuie sur une **relation de confiance** et suppose que les dirigeants savent **comment** écouter
- Considérer le format « enquête de satisfaction » qui met à profit les forces ou les points brillants de votre organisation
- Question potentielle pour démarrer la conversation du personnel :
 - **Qu'est-ce qui est une entrave à une bonne journée ou qu'est-ce qui conduit à une mauvaise journée ?**
- Objectif : créer le sentiment que « nous sommes dans le même bateau »

2^e étape : Identifier les obstacles

- Les hauts dirigeants doivent d'**abord** assurer la sécurité psychologique de leur personnel
- Les obstacles sont généralement identifiés dans la même conversation que « qu'est-ce qui compte pour vous ? »
- Donner à chacun une chance de faire des commentaires sur les obstacles à adresser et puis ensemble commencer l'établissement des priorités

3^e étape : Approcher les « systèmes »

- **S'engager** à faire de la joie dans le travail une responsabilité partagée à tous les niveaux
- Chaque membre du personnel a un **rôle** pour mettre de la joie dans le travail
- Les leaders doivent consacrer **du temps**, de l'attention, et rechercher le développement des compétences et des ressources pour l'amélioration de la joie dans le travail
- Cette tâche ne peut **pas** être **déléguée** aux **Ressources Humaines** – elle commence avec la haute direction, mais c'est l'affaire de tous

4^e étape : « Utilisation des outils » de la science de l'amélioration

- Méthodologie pour vous aider à déterminer si les modifications que vous apportez conduisent à une amélioration
 - Lean — A3
 - Méthode d'amélioration — clé d'une réelle amélioration durable
 - BUT (SMAFO) : spécifique, mesurable, actionnable, fiable, opportun
 - Mesurer pour suivre si un changement s'est produit
 - Mettre en œuvre de petits changements — proposés par les membres de l'équipe
 - Tester le changement — à l'aide de cycles PEÉA, puis analyser les résultats
- L'amélioration commence en première ligne – elle implique tous les membres de l'unité

Figure 2. IHI Framework for Improving Joy in Work



Quoi 1. Sécurité physique et psychologique

- Sécurité physique : le personnel n'a pas de dommage physique au cours de son travail quotidien
- La sécurité psychologique : Au lieu de l'irrespect, des reproches, d'un environnement punitif, de l'intimidation, des critiques... bâtir une culture où toutes les interactions sont respectueuses. Le personnel :
 - Se sent en sécurité et capable de changer
 - Se sent capable de poser des questions
 - Sollicite les commentaires
 - Reconnaît ses erreurs
 - Propose des idées
 - S'il y a un événement indésirable dans le travail, l'organisation fournit un support complet à son personnel

Trois questions auxquelles chaque employé doit chaque jour répondre — Paul O'Neil

- Suis-je traité avec dignité et respect par tous, tous les jours, par tous ceux que je rencontre, sans égard à la race, l'origine ethnique, la nationalité, le sexe, la croyance religieuse..., le titre, la rémunération ou le nombre de degrés ?
- Ai-je les choses dont j'ai besoin : l'éducation, la formation, les outils, le soutien financier, l'encouragement, afin que je puisse apporter une contribution à cette organisation qui donne un sens à ma vie ?
- Suis-je reconnu et remercié pour ce que je fais ?

1. La sécurité psychologique

- Les dirigeants facilitent la sécurité psychologique en :
 - Étant accessible et abordable
 - Reconnaissant les limites de la connaissance, et manifestant de l'humilité
 - Invitant à participer
 - Voyant les échecs comme des occasions d'apprentissage
 - Utilisant un langage clair, direct
 - Établissant des limites à ce qui est un comportement acceptable et tenant les autres responsables des violations des limites
 - Mettant en place et soutenant une « culture juste »
- Un personnel sans danger psychologique est un personnel « engagé » !

2. Sens et but

- Les gens ont besoin d'un but et d'un **sens** dans leur travail
- Vos employés trouvent-ils un sens à leur travail ?
- Se sentent-ils connectés à un but qui est plus grand qu'eux-mêmes dans le service ?
- Sentent-ils que leur travail fait une différence ?

3. Choix et autonomie

- Le personnel pense-t-il qu'il a des choix sur la manière d'exécuter ses responsabilités quotidiennes ?
- Les employés ont-ils leur mot à dire dans la façon de faire leur travail quotidien ?
- **Ex. : Les médecins qui ont la possibilité de consacrer jusqu'à 20 % de leur travail professionnel à l'activité qu'ils trouvent plus significative ont moins de risque d'épuisement professionnel**

4. Reconnaissance et récompenses

- Les leaders efficaces apportent régulièrement une reconnaissance significative à la contribution de leur personnel, et célèbrent les résultats
- Certaines des plus grandes récompenses sont rarement monétaires
 - Établir de la camaraderie : les réunions sociales seules ne sont pas suffisantes pour apporter la joie au travail
 - Ce qui compte :
 - Reconnaissance officielle
 - Célébration des réalisations de l'équipe

5. La gestion participative

- Les dirigeants participatifs créent une atmosphère qui :
 - **Engage** avant d'agir :
 - **Informe** : Maintient les personnes informées des changements futurs qui peuvent avoir une incidence sur eux
 - **Écoute** : Encourage les collègues à partager, et écoute le personnel à tous les niveaux
- La prise « autocratique » de décisions est une « occasion manquée » d'engagement
- Clé : Vous transformer la mentalité du personnel de celle de « victime » dans un système pourri à celle de partenaire engagé et habilité, pouvant travailler de façon constructive avec les dirigeants à façonner son propre avenir !

6. La camaraderie et l'esprit d'équipe

- La cohésion sociale est générée par le biais :
 - D'équipes productives, ayant une compréhension commune et des relations de confiance
- Le personnel pense-t-il :
 - Avoir le soutien mutuel et la compagnie ?
 - Faire partie d'une équipe ? Travailler à quelque chose de significatif ?
 - Avoir un ami ou quelqu'un qui s'intéresse à eux au travail à qui ils peuvent régulièrement demander des conseils ?
 - Pouvoir faire confiance à la direction de l'organisation ?

7. Amélioration quotidienne

- Les équipes doivent apprendre régulièrement des échecs et des succès identifiés
- L'amélioration des processus quotidiens devrait faire partie du travail de tous les jours
- « **L'amélioration de mon travail est mon travail** »
 - Chaque membre du personnel a deux emplois :
 - Les activités quotidiennes régulières (comme indiqué dans le règlement du service)
 - L'amélioration de la façon dont son travail est fait

8. Le bien-être et la résilience

- Est-ce que votre organisation met de la valeur dans la santé et le mieux-être de tous les employés ?
 - Résilience — La capacité à **se remettre** rapidement des revers
 - Développer des moyens d'amplifier les sentiments de :
 - Gratitude
 - Reconnaissance pour l'équilibre entre le travail et la vie personnelle : les employés sont aussi des « personnes complètes » dans une famille
- Prendre soin de soi s'inscrit dans une approche organisationnelle de la joie dans le travail (ce n'est pas une tâche personnelle)

9. Mesure en temps réel

- Est-ce que votre système d'amélioration de la qualité permet régulièrement des commentaires sur la performance du système ? Sinon, ajoutez-y la mesure de la « joie »
- Commentaires quotidiens, hebdomadaires ou mensuels pour une amélioration continue
- Afficher les résultats dans un endroit adéquat du milieu de travail où tous les membres du personnel peuvent les voir
- Seulement environ 23 % des conseils d'administration des hôpitaux examinent la sécurité du personnel au poste de travail
 - Suggestion : le conseil d'administration de votre hôpital devrait suivre (sur un tableau) comment va la « joie au travail » dans votre institution

La mise en œuvre de la « joie » — Étude de cas

- Une unité de soins intensifs avait de faibles scores d'engagement. E-mail fut adressé au personnel pour présenter le concept
- Exemples de questions qu'ils ont demandé à leur personnel :
 - Je recommande « ___ » comme un bon lieu de travail
 - Je suis satisfait de l'équilibre entre mon travail et ma vie personnelle
 - Je suis capable de réaliser mon potentiel dans mon travail
 - Mon superviseur immédiat s'intéresse à moi en tant que personne
 - Mes contributions à des soins directs aux patients sont reconnues et récompensées
- La grande question : « Qu'est-ce qui compte pour vous ? »
 - Ils ont invité le personnel de l'unité de soins intensifs à 10 minutes de réunion (pause)
 - Pourquoi êtes-vous allé dans le système de soins de santé ? Réponses : des histoires puissantes qui construisent la camaraderie immédiatement
 - Qu'est-ce qui fait un bon jour pour vous ?
 - Qu'est-ce qui entrave une bonne journée ?
 - Quels sont les « cailloux » quotidiens qui entrent dans vos chaussures ? Qui entravent une bonne journée ?

La mise en œuvre de la « joie » — Étude de cas

- Le personnel a déterminé ce qu'il voulait améliorer :
 - Plus de collaboration, de communication et de travail d'équipe
 - Une meilleure prise en charge autour de la fin de la vie -- — le défi de fournir des soins potentiellement inutiles
 - Information sur ce qui arrive aux patients lorsqu'ils quittent l'unité de soins intensifs : mes soins avaient-ils une importance ?
- Prochaines étapes :
 - Repas interdisciplinaires (infirmières, présences, et autres) pour discuter des situations difficiles de soins aux patients
 - Ronde « Flash » rapide multidisciplinaire quotidienne pour coordonner disposition et soins essentiels
 - Une lettre d'information sur la « joie au travail » pour partager l'apprentissage et des rapports de cas sur les résultats des patients

La mise en œuvre de la « joie » — Étude de cas

◦ Leçons tirées :

- Les conversations sur « Ce qui compte » sont une intervention — les employés surpris se sentaient mieux concernant la question
- « Les patients ont le plus d'importance » : conclusion après des semaines de conversations
- « Le personnel et les stagiaires ont appris qu'ils sont plutôt semblables que différents » — des rapports humains pleins de sens
- « N'ayez pas peur de commencer » – faire de « la joie au travail » une partie du travail quotidien par la mise en œuvre de petites actions consacrées aux besoins des patients et du personnel
- « Les réunions du matin donnent le ton pour la journée » — un nouvel ensemble de valeurs :
 - Aider, soigner et protéger les personnes
 - Être les meilleurs dans ce que nous faisons
 - Se soutenir les uns les autres avec des attitudes positives
 - Continuer d'apprendre et de progresser
- « Quelque chose se passe dans l'unité de soins intensifs »
- Soutenir : continuer une culture de soutien à l'autre. Le leadership quotidien comprenait le développement de « la joie au travail » et une culture d'équipe plus forte



FIGURE 2. Key drivers of burnout and engagement in physicians.

II. Engagement

- Les expressions **authentiques** de vous-même dans vos fonctions professionnelles
 - Le personnel désengagé se sent séparé — peut se retirer ou supprimer son authenticité propre
- L'engagement est le contraire de l'épuisement [l'engagement est *l'inverse positif* de l'épuisement]. Il est caractérisé par :
 - **La vigueur** (grande énergie)
 - **La consécration** (fierté, enthousiasme)
 - **L'absorption dans le travail (une profonde concentration)**
 - Une éthique de travail positive, qui comble, et persistante
- L'engagement est basé sur la **confiance mutuelle**

Cas d'entreprise pour « l'engagement »

- Le personnel s'**épanouit** dans un environnement ayant un « Leadership serviteur »
 - 15 fois plus susceptible de se sentir **heureux** avec leur appréciation
 - 9 fois plus susceptible de sentir que leur hôpital **se soucie** d'eux
 - 9 fois plus de chances d'être **satisfaits** avec leur superviseur
 - 8 fois plus susceptible de sentir que vous *partagez l'***information** avec eux
 - 7 fois plus susceptible d'avoir une bonne relation avec vous (la haute direction)
 - 4 fois plus susceptible de croire que leurs collègues **coopèrent**
- Moins de congés maladie dans un environnement « engagé » :
 - ~ 300 \$ par employé, par an
- Moins de plaintes officielles

Création d'une culture de « l'engagement »

- La « **culture** » est le système d'hypothèses communes, de valeurs, de croyances et de normes
- L'engagement se développe uniquement lorsqu'il est accompagné d'une culture d'hôpital positive :
 - Qui offre un environnement sécuritaire sur le plan psychologique
 - Qui a des objectifs et des attentes réalisables — et pourtant difficiles
 - Qui soutient les employés avec une certaine autonomie
 - Qui favorise une attitude positive du personnel, la fierté et l'engagement à la mission de l'organisation

Exemples de « l'engagement » en action

- Les réponses du personnel à la question : « *Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail ?* »
 - « C'est utile de parler dans mon unité » parce que quelque chose sera fait pour répondre à mes préoccupations
 - « Les gens avec qui je travaille coopèrent pour que le travail soit fait »
 - « Je suis encouragé à mettre au point de nouvelles et meilleures façons de faire les choses »
 - « Mes talents sont bien utilisés dans mon unité »
 - « Mon travail me donne un sentiment d'accomplissement personnel »

Engagement — Résilience

- La résilience est la capacité à s'adapter et à se remettre d'un stress (« rebondir » face à l'adversité ou un échec)
- Le renforcement des capacités de résistance ne devrait pas être l'élément central de votre stratégie : poussée trop loin, la résilience consiste à rabaisser les gens
 - « N'êtes-vous pas assez robuste pour faire face au stress ? »
- Aucune quantité de résilience ne peut résister à une culture organisationnelle défavorable ou toxique, surtout si les héros qui s'expriment sont réduits au silence ou contraints de démissionner

Message « d'engagement » pour la **haute direction**

- Sortir de son cocon :
 - La plupart de vos employés veulent davantage vous **voir**
 - La visibilité du leadership est l'une des actions les plus appréciées pour augmenter le niveau d'engagement
 - Votre temps est extrêmement limité, c'est pourquoi vous devez prioriser le renforcement des attitudes et des actions positives et efficaces
- L'engagement est bidirectionnel – la portée est unidirectionnelle
 - L'engagement vous nécessite de construire des relations et la confiance
 - *Vous ne pouvez pas changer le comportement si le personnel n'a pas confiance en vous*

Idées d'engagement pour cadres supérieurs :

- Asseyez-vous, écrivez-vous une lettre :
 - Six mois à partir de maintenant, je m'engage à : _____
 - D'ici six mois, je m'engage professionnellement à : _____
 - Ces objectifs sont importants pour moi parce que : _____
 - Pour atteindre ces objectifs, j'aurai besoin de _____
 - Les gens sur lesquels je peux compter pour m'aider à croître de cette façon comprennent : _____

Le **rôle** des cadres supérieurs

- L'objectif global de la gestion doit être de **créer un système** dans lequel tout le monde peut faire l'expérience de la « joie » et de « l'engagement » dans son travail
- Les leaders : devraient modeler les comportements attendus ; cela aide à créer une culture qui soutient l'amélioration de l'engagement et la joie dans le travail !
- Les comportements appropriés des médecins-chefs ont une **influence positive sur** le bien-être et l'engagement des médecins membres du personnel

Les rôles des chefs de service

- Les chefs de service sont de puissants alliés des cadres supérieurs pour mettre en œuvre le changement en agissant comme :
 - Les agents du changement
 - Les gestionnaires de la résistance
 - Un lien avec le personnel de première ligne
- Mais ils doivent d'abord comprendre :
 - Ce qui **se passe**
 - **Pourquoi** ça se passe
 - Ce que ce **changement** signifie pour moi

La responsabilité du chef de service

- Exprimer clairement la Mission [l'objet] de leur organisation à leur personnel
- Élaborer une culture qui encourage et favorise la **confiance** en favorisant des équipes efficaces, saines
- Assurer la sécurité psychologique, physique
- Exprimer clairement la **vision** et **modeler** comment transformer leur service
- S'assurer de systèmes justes et équitables qui répondent aux besoins humains fondamentaux qui amènent « la joie au travail »

Les comportements du **superviseur** renforcent l'engagement

- Le personnel :
 - A l'occasion de développer de nouvelles compétences
 - S'exprime sur la façon dont le travail est fait (éléments d'autonomie)
 - Est encouragé à faire preuve d'innovation en encourageant un comportement établissant des buts élevés
 - Est enseigné la collaboration entre groupes
 - Travaille dans un environnement de leadership serviteur
 - Se sent psychologiquement en sécurité
 - Vit dans un environnement « civil »

Bien-être = « prospérer » :

le résultat d'une culture juste, sans danger

- Un personnel joyeux, engagé manifeste 6 caractéristiques cruciales :
 1. Prend soin de ses collègues comme des amis
 2. Apporte un soutien à l'autre – de la gentillesse et de la compassion dans les difficultés
 3. Évite de faire des reproches et pardonne les erreurs
 4. S'inspire des autres
 5. Souligne la valeur du travail
 6. Traite les uns et les autres avec **respect, gratitude, confiance** et **intégrité**

Quatre mesures pour favoriser le **bien-être, la prospérité** : l'antidote à un lieu de travail stressant, toxique

1. Favoriser les liens sociaux
2. Montrer de l'empathie
3. Faire des efforts pour aider
4. Encourager le personnel à discuter avec vous, notamment de leurs problèmes

Promouvoir le bien-être, la prospérité : **l'équilibre**

- Promouvoir le bien-être (prospérité) du personnel dans quatre domaines :
 - La vie professionnelle
 - Le physique
 - Le psychologique
 - Les compétences sociales
- Le bien-être personnel :
 - Temps pour des relations personnelles (famille et amis)
 - Exercice régulier
 - Passe-temps
 - Vacances
 - Trouver un sens au travail — communiquer avec des collègues et s'engager dans l'encadrement

Accentuer uniquement sur le « positif » peut conduire à des malentendus

- L'accent sur la joie et l'engagement ne signifie pas que le personnel n'est pas autorisé à exprimer des doutes, à faire part de ses préoccupations ou à avoir un « mauvais jour » — cela ne veut pas dire éviter les conflits
- Les conflits sont inévitables ; ce qui importe, c'est la façon dont nous choisissons de réagir aux conflits
- Résoudre les conflits devrait être fait dans un sens partagé de
 - **Qui** nous sommes
 - Ce que nous **aspirons** à être
 - Ce que nous voulons **atteindre**

Accentuer uniquement sur le « positif » peut conduire à des malentendus

- Rôle des dirigeants :
 - Approuver ceux qui parlent (sécurité psychologique) permettre à tout membre du personnel d'exprimer un contre-avis
 - Encourager la civilité : (une humble demande)
 - S'efforcer de comprendre : écouter pour que le personnel se sente entendu

Obstacles à surmonter pour être « florissant »

- l'**épuisement professionnel** du clinicien est à un niveau record
- Les dirigeants de SS ont besoin de comprendre quels facteurs diminuent « la joie au travail » et provoquent l'absence « d'engagement », et doivent aborder les questions qui conduisent à l'**épuisement professionnel** et détruisent la joie au travail
- Il existe des méthodes éprouvées pour créer un milieu de travail positif qui crée ces conditions et assure l'engagement à fournir des soins de qualité aux patients, même dans des situations de stress

« La joie au travail » et « l'engagement », clés pour le recrutement et la rétention du personnel

- L'amélioration de « **la joie au travail** » et de « **l'engagement** » conduit à des employés qui :
 - Trouvent un sens et un but
 - Tout en améliorant l'expérience, les résultats et la sécurité du patient
 - Améliorent la productivité et l'efficacité du système
- La restauration de « la joie au travail » et l'amélioration de « l'engagement » ont un impact sur les objectifs universels des SS
 - Atteindre « **le quadruple objectif** » :
 - Une meilleure expérience (du patient)
 - De meilleurs soins (les résultats pour le patient)
 - Un coût moindre
 - *Une meilleure expérience du personnel : prospérer*

« Soins pour l'ensemble de la personne » [soigner]

- Si vos employés de soins peuvent partager des soins authentiques de **l'ensemble de la personne** par la **joie et l'engagement**, ils auront des expériences étonnantes lors de chaque rencontre avec un patient — et la récompense qui vient en restaurant la santé et en soulageant la souffrance
- Cela restaurera l'énergie et la vitalité de votre personnel pour amortir les stress quotidiens des SS

Schwenk, "Physician Well-being and the Regenerative Power of Caring" JAMA 319:1543-1544, April 17, 2018.

Shanafelt TD. "Enhancing Meaning in Work: a Prescription for Preventing Physician Burnout and Promoting Patient-Centered Care" JAMA 2009; 302:1338-1340.

Responsabilité

- Les hôpitaux qui réussissent à changer leur culture et à améliorer les résultats des patients sont liés à des gestionnaires qui :
 - Prennent des décisions avec les équipes cliniques
 - Créent un environnement d'apprentissage.
 - Aident le personnel à se sentir psychologiquement sûr, et à parler quand les choses vont mal
- Nous avons besoin de **partager** la **joie** d'être un professionnel de SS **engagé** !