



Leadership – Motivation-Vision

Les 18 et 19 Octobre 2012 à Berne au Kur-saal, le congrès de l'Association Suisse des Directrices des Services Infirmiers (ASDSI) a exploré le thème du Leadership qui a permis de nourrir des réflexions autant individuelles que collectives et ainsi dégager des pistes engageantes pour revisiter la pratique managériale. A priori, tout a déjà été écrit ou semblait avoir été écrit à ce sujet. En effet, bien des auteurs ont succombé à la théorisation et décliné leurs recommandations infaillibles pour, d'une part développer le manager en herbe ou pour, d'autre part consacrer le manager aguerri ! Et pourtant... la thématique du leadership refait régulièrement surface, preuve de sa labilité et de l'intérêt récurrent des cadres souhaitant actualiser leurs acquis ou encore réapprendre à ce propos.

Classiquement, le leader doit avoir un haut potentiel d'énergie pour lui, mais aussi pour les personnes qu'il dirige. Il doit aller au bout de tout ce qu'il entreprend. C'est à ce prix qu'il est reconnu, apprécié et qu'il crée de l'émulation pour que les équipes le suivent. Si le groupe s'identifie au leader, il accomplira ses missions avec la même énergie, l'enthousiasme en plus !

Le leader est capable d'appréhender des situations complexes et chaotiques, il saura définir ses objectifs et s'y tenir pour les concrétiser. Il est capable d'assurer simultanément la complexité et de gérer d'autres priorités. Il sait qu'il ne peut prioriser qu'un seul objectif à la fois sans jamais oublier les autres. Dans son job, il sait identifier les habilités, les intérêts et les passions de chaque membre du groupe, de sorte à pouvoir apostropher ces ressources pour que les collaborateurs s'impliquent et réussissent mieux lorsqu'ils sont capables d'assumer leurs responsabilités. En fait, il s'agit de développer une intelligence collective que le leader relaie dans sa communication, sa compré-



hension pour valoriser la contribution et les talents de chacun, sans perdre de vue le résultat attendu. Il doit donc s'impliquer, superviser, encourager, réguler pour surfer sur les objectifs intermédiaires en s'appuyant sur un réel plan d'actions en intégrant les connaissances, l'engagement de chacun et s'astreindre une discipline et un rythme effrénés pour concrétiser sa légitimité. Cette vision idyllique d'une performance attendue est souvent bousculée dans nos environnements turbulents, elle complexifie la tâche du leader souvent sur pressé pour suffisamment le déboussoler dans ses repères ou convictions. Nos orateurs et oratrices d'horizons différents, experts et expertes dans le domaine, à partir de recherches menées et en patrouillant leurs propres expériences ont su mettre une note d'espoir, d'encouragement, de progression et d'enthousiasme pour nous proposer des approches et des suggestions qui devraient attirer notre meilleure attention. Le contenu de toutes leurs présentations est disponible sur le site de notre association www.svpl.ch ou www.asdsi.ch et elles sont bien volontiers à disposition de nos collègues qui souhaiteraient s'offrir une escapade intellectuelle stimulante. Une invi-

tation aux acteurs de la santé d'observer le présent comme il est, le futur comme il devrait être, en mobilisant la pro activité de tous et en comblant l'écart entre ces deux temporalités donne de la cohérence et de la force au leadership. Oser dresser un pont homogène entre le maintenant et le futur évite la dispersion et renforce l'action concertée. Par ailleurs, le leadership n'a de sens que si une vision partagée a pu être déterminée et comprise par les acteurs concernés. Aussi surprenant que cela puisse paraître, le leader pourrait être comparé à un « puzzleur » qui construit à partir de sa propre expertise et celle des co-experts pour les faire converger, les articuler et réaliser les missions prévues à la patientèle. En fait, il est nécessaire d'objectiver, de problématiser, d'intéresser, d'enrôler et enfin de mobiliser ensemble. Sortir de la monoculture et investir dans la richesse de la diversité, réel terreau des potentialités d'une équipe confirme le bien fondé d'un leadership mixte et concerté. Ces quelques pistes ne sont qu'une infime partie des visions de nos experts et expertes et nous ne pouvons qu'encourager le lecteur à consulter toutes les alternatives développées et figurant intégralement sur notre site. L'expression du leadership doit coller à la personnalité du leader, à ses représentations et valeurs qui le singularisent dans son art et dans son style. Il a le choix de diriger ou d'être directionnaire et ne doit jamais oublier que le leadership « is a hard work, it doesn't just happen » ! To know more, click : www.svpl.ch

Jean-Luc Tuma
 Membre du Comité central de l'ASDSI
 Directeur des Soins Infirmiers et des Services Médico-Techniques
 Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique – Site de Nyon