

Leadership clinique et pratique managériale sont-ils compatibles ?

Appliquer les fondamentaux du « leadership clinique » dans le domaine des soins relève de l'implicite, semble-t-il. Parce qu'il contribue incontestablement à la réalisation de soins, il est considéré comme un de ses constituants essentiels. Pourtant, il passe parfois à la trappe au profit d'autres priorités.

Mais, aussi surprenant que cela puisse paraître, il nous revient inlassablement comme un boomerang pour nous rappeler son existence ! C'est alors un véritable incitateur au questionnement et au raisonnement. Avec une subtile perspicacité, il s'invite à remettre de l'ordre dans les rouages grippés. Sa force réside dans l'interpellation des bonnes pratiques.

Une vision dans un environnement propice

Certes, le « soul » du « clinical leadership » se décline en plusieurs versions. Toutefois, deux déterminants sont indispensables pour le matérialiser : l'existence d'une vision professionnelle concrétisable (c'est-à-dire qui va au-delà des bonnes intentions) et un environnement propice à la recevoir (les soignants, les patients et leurs proches). L'un ne va pas sans l'autre. Ainsi, le berceau du « clinical leadership » repose sur quelques principes qui doivent toujours rencontrer l'écho de l'environnement, véri-

table lieu de concrétisation de la pratique et du sens.

Complémentarité des points de vue

Le donneur d'ordre expose explicitement les performances attendues, de sorte à ce qu'il puisse les mettre en adéquation avec les attentes de la patientèle et s'acquitter objectivement des engagements pris à leur égard. Cela implique que les prestataires de biens et services, en plus de leurs compétences métiers, doivent comprendre l'importance de créer un solide « partnership ». Il est nécessaire d'initier des cohérences pour appliquer la pensée critique et créative afin de surmonter ou de résoudre les difficultés : « Managers need to remove barriers for care providers », disent nos collègues américains. Les soins adéquats résultent d'une combinaison permanente de points de vue différents qui visent la complémentarité et non la divergence.

Des standards centrés patients

Ainsi est-il nécessaire que le manager des soins établisse des affinités professionnelles interpersonnelles permanentes, ce qui implique la définition de standards centrés patients, explicites, annonciateurs des perspectives de performance. Ces incontournables s'inscrivent dans un itinéraire clinique séquencé, connu des professionnels qui ont la responsabilité de mettre en perspective et en adéquation les prestations définies.

Stimuler et encourager les équipes

Les directions de soins dites proactives stimulent et encouragent les équipes à se développer en apprenant notamment par les exercices de simulation. En agissant de la sorte, elles s'inscrivent auprès des membres de leurs équipes comme de véritables coaches et mentors. Accorder cette

importance à autrui pour valoriser les contributions potentielles représente un challenge quotidien. Aussi est-il recommandé de solliciter les avis et les intégrer au processus décisionnel. Identifier des solutions optimales signifie alors participer au processus décisionnel dans un environnement fertile à la réalisation des soins, c'est-à-dire auprès du patient, dans son contexte et celui de ses proches. Les soignants en sont d'ailleurs les meilleurs porte-paroles. Pour faciliter leurs tâches, l'attribution de ressources au profil finement apprécié et au nombre rationnellement déterminé est un élément contributif de succès. Individuellement chacun de ces aspects interagit en chaîne, sans ordre défini mais amplifie par de la valeur ajoutée sa pertinence et sa visibilité.

Le leadership clinique libère les compétences, contextualise les situations de soins singulières à chaque situation du patient et renforce les fondements du management. Il n'y a plus qu'à ...

Jean-Luc Tuma, Directeur des Soins Infirmiers et des Services Médico-Techniques, GHOL-Site de Nyon, membre du comité de direction de l'ASDSI



Schweizerische Vereinigung der Pflegedienstleiterinnen und Pflegedienstleiter (SVPL)

Association Suisse des Directrices et Directeurs des Services Infirmiers (ASDSI)

Associazione Svizzera dei Capi Servizio Cure Infermieristiche (ASCSI)

Swiss Nurse Directors Association (SNDA)

Geschäftsstelle / secrétariat central
3000 Bern
Telefon 079 883 98 08
Mail info@svpl.ch
www.svpl.ch / www.asdsi.ch