

# Gestion du personnel infirmier avant et après la pandémie

Pendant la pandémie de COVID-19, l'Ente Ospedaliero Cantonale du Tessin a dû réorganiser ses structures afin de répondre de manière optimale aux besoins sanitaires de la population.

Pendant la pandémie, les responsables des soins infirmiers ont dû constamment réadapter la façon de diriger leurs équipes pour faire face aux changements. Nous sommes passés d'une gestion infirmière orientée vers la vision stratégique ainsi que vers le développement professionnel à un leadership plus organisationnel et orienté vers la réponse aux besoins créés par l'état d'urgence. Par nécessité, nous sommes passés d'un leadership transformationnel à un leadership authentique et situationnel (James et Bennet, 2020) dans lequel les éléments contextuels, les relations avec les équipes et la réactivité étaient des éléments prioritaires pour pouvoir coordonner tous les collaborateurs pendant cette pandémie. Les éléments définis comme prioritaires au sein de l'organisation au cours de cette période étaient: la sécurité, le bien-être des employés, la formation et l'information.

## Travail en toute sécurité pendant les soins

Il était nécessaire de veiller à ce que tous les collaborateurs puissent travailler en toute sécurité pendant les soins prodigués aux patients. Ainsi, il était important de tester les protections et de former tout le personnel pour qu'elles soient utilisées correctement. Maintenant, on doit revenir à plus de stabilité dans ces domaines. Les questions permanentes sur la sécurité épuisent, les adaptations constantes aux procédures et aux preuves scientifiques ne permettent pas de développer l'expérience pratique sur le terrain. Pour diriger les équipes, il est désormais important de revenir au principe de participation collaborative et de réflexion, où l'organisation verticale fait place à la collaboration.

## Maintien d'un bon contact avec les départements

Durant la pandémie, des moments d'information ont été organisés pour assurer la bonne circulation de l'information entre les différents services de soins. Dans ce cadre, les responsables ont également eu l'occasion de vérifier la situation dans les services et d'impliquer les collaborateurs. La gouvernance partagée entre la gestion et la clinique, qui constitue le pilier organisationnel sur lequel repose depuis plusieurs an-

nées le service des soins infirmiers de l'EOC, a joué un rôle essentiel pour assurer ce mode de fonctionnement. Les responsables cliniques et la direction des soins infirmiers ont travaillé ensemble tout au long de la pandémie. La répartition des tâches a permis d'assurer les soins et le soutien nécessaire au personnel au sein des structures de soins. Après la pandémie, il sera important de maintenir un bon contact avec les départements opérationnels et de les impliquer dans les décisions qui les concernent directement, ce qui nécessite un leadership participatif.

Vous pouvez trouver l'article complet en ligne sur [www.competence.ch](http://www.competence.ch)

### SILVIA GONÇALVES

Responsable des soins Hôpital de Locarno

### CRISTINA DE BARROS LIMA

Responsable de développement clinique Hôpital de Locarno

### ANNETTE BIEGGER

Directrice de soins EOC et membre du comité Swiss Nurse Leaders

## Swiss Nurse Leaders

Geschäftsstelle / Secrétariat général  
 Laupenstrasse 7  
 3001 Bern  
 Telefon 031 306 93 75

[www.swissnurseleaders.ch](http://www.swissnurseleaders.ch)  
[info@swissnurseleaders.ch](mailto:info@swissnurseleaders.ch)

#swissnurseleaders,  
 #everynurseleader