

Nouveau modèle de leadership éthique, équitable et bienveillant

L'organisation Swiss Nurse Leaders a élaboré un nouveau modèle de leadership, conçu avec et pour les directions des soins infirmiers. Modulaire, centré sur la personne, il tient compte des défis actuels et futurs de l'ensemble du système de santé. – Par Mario Desmedt

La mission première d'une direction des soins est de permettre aux soignants de soigner au plus haut niveau possible et dans les meilleures conditions possibles. Une direction des soins façonne un continuum de soins efficient. Elle s'engage pour le développement des politiques de santé, pour promouvoir l'image de l'établissement et du personnel soignant, pour instiller une gouvernance partagée à tous les niveaux hiérarchiques. Elle est garante d'une gestion contemporaine qui équilibre les enjeux cliniques et les contraintes économiques.

Créer un environnement favorable

Tendre vers un leadership éthique, équitable et bienveillant, qui tient compte de l'organisation globale, du contexte pour faciliter la transformation des individus et qui cherche à renforcer une culture juste, demande une forte conscience de soi, de l'intégrité et une analyse continue de son propre fonctionnement. Être architecte d'un environnement de travail favorable aux pratiques de soins et respectueux de l'écologie humaine est à la fois compliqué et excitant. Située entre le monde médical et l'univers ad-

ministratif, une direction des soins maîtrise les différents «langages» pour nourrir un climat de confiance et de coopération au sein des équipes.

Connaître et traduire

Intégrer l'expérience des patients dans l'adaptation des processus de soins et le développement de l'organisation implique une expertise, une connaissance de l'environnement des soins et de ses liens dynamiques avec le soin, l'individu et la santé. Afin que les propositions logistiques soient effectivement du soutien, une direction des soins veille à traduire les normes et valeurs propres aux soins dans les solutions proposées, les innovations et les nouvelles technologies.

Evaluer et adapter

Diriger et agir scientifiquement signifie évaluer systématiquement et en continu les performances, adapter les méthodes de travail, implémenter et vérifier les standards de soins en utilisant les données probantes, l'expérience clinique et les besoins des patients. Une direction des soins donne corps à ceci par la réalisation et la mise en œuvre d'un modèle de pratique professionnelle. Prévoir la relève, la définition des plans de carrière des collaborateurs et la promotion des talents est une autre activité au cœur de l'attention d'une direction des soins.

Un modèle centré sur la personne

Les paragraphes ci-dessus sont des extraits de notre modèle de leadership. Ils illustrent la diversité, la complexité, le potentiel de ce que porte une direction des soins. Après une recherche de littérature et une enquête auprès de nos membres dans un processus ité-

Modèle de Leadership – Swiss Nurse Leaders

I Stratégie, politique et influence

- Reconnaître les tendances et les transformer en vision ■ Définir le cadre stratégique
- Représenter les soignants ainsi que les enjeux des patients et leurs proches
- Collaborer au sein de la Direction générale, définir les priorités

II Rôle modèle et exemplarité

- Agir avec un leadership éthique ■ Nourrir une culture de feedback et d'apprentissage réciproque ■ Faciliter la transformation des individus et de l'organisation ■ Etablir un environnement de travail favorable aux pratiques de soins

III Processus et projets

- Créer un continuum des soins sûrs ■ Utiliser les bonnes pratiques de gestion
- Encourager et promouvoir l'innovation ■ Anticiper, introduire et modéliser les changements

IV Objectifs cliniques et environnement

- Impliquer les patients et les proches ■ Co-construire avec les collaborateurs
- Évaluer et développer les prestations ■ Exiger l'utilisation des données probantes

V Conduite et gestion au quotidien

- Diriger de manière méthodique et entrepreneuriale ■ Garantir l'efficacité et la sécurité ■ Déléguer, évaluer et contrôler ■ Concevoir et assumer la responsabilité du processus budgétaire

Le modèle couvre les cinq domaines de compétence attribués aux directions des soins.

ratif, notre modèle a trouvé un consensus national. Les cinq domaines s'appuient sur des représentations que l'on trouve dans toute la Suisse et dans les différents types d'établissements de soins. Les éléments clés indiquent le cœur de l'activité. Les explications illustrent la mise en œuvre. Ensemble, ces trois composants constituent notre «Leadership Model».

Notre modèle se veut modulaire, tient compte des défis actuels et futurs en matière de soins, de la gestion et de système de santé. Centré sur la personne, notre modèle reconnaît l'importance tant du bénéficiaire que du professionnel. L'ensemble des éléments sont à prendre en considération. L'amplitude et l'importance des activités diffèrent selon les régions et selon le type et la taille de l'institution.

Quelques préalables

Ce Leadership Model repose sur quelques préalables. Pour exercer une fonction de direction des soins infirmiers, sont requis:

- Bachelor of science en soins infirmiers (ou diplôme équivalent);
- formation en Management/Leadership des soins infirmiers de niveau académique;
- expériences probantes et réussites dans le domaine des soins et la gestion;
- connaissances et expériences en administration des affaires, en développement de processus et en gestion du changement dans le secteur de la santé;
- inscription dans le registre professionnel / reconnaissance des diplômes
- participation active dans l'instance de décision la plus haute de l'institution. ■



Dr Mario Desmedt, infirmier, directeur des soins, vice-président de Swiss Nurse Leaders, Berne; mario.desmedt@fa2.ch

Vielfältige Einsatzmöglichkeiten

Wie wichtig ist das neu entwickelte Leadership Modell für Swiss Nurse Leaders?

Einerseits ist es ein Beispiel einer gemeinschaftlichen Vorgehensweise. Wir haben die Mitglieder von Beginn an mit einbezogen und dieses partizipative Vorgehen möchten wir auch für weitere zukünftige Themenfelder anwenden. Andererseits bildet das modulare und nicht fixe Gebilde unsere Einsatzgebiete besser ab und kann zusätzlich noch individualisierter umgesetzt werden. Wir möchten den Mitgliedern ein Instrument zur Verfügung stellen, das ihnen ermöglicht, ihre Aufgaben mit Zuversicht und Kompetenz anzupacken.

Was ist neu an diesem Modell?

Bis jetzt hatten wir einen einzigen Stellenbeschrieb, der sich auf das Management und auf den Einsatz in einem somatischen Akutspital beschränkte. Unsere Einsatzgebiete sind aber in den letzten Jahren anders und vielfältiger geworden und dem wollen wir mit dem Modell Rechnung tragen. Die individuellen Ansprüche der einzelnen Führungspersonen werden berücksichtigt und zwar nicht nur, was die Spannweite ihrer Aufgaben anbelangt, sondern auch die benötigten Fähigkeiten.

Wo sehen Sie die Einsatzmöglichkeiten?

Diese sind breitgefächert: Zum Aufzeigen



Regula Lüthi, Pflegedirektorin, Präsidentin Swiss Nurse Leaders

der Arbeit einer Pflegedirektorin, eines Pflegedirektors, als Orientierung für Funktions- und Stellenbeschreibungen, zur Gliederung der Hierarchieebenen, als Orientierung für Weiterbildungsinstitutionen von Führungsfachpersonen, zur Selbst- und Fremdevaluation, als Information für öffentliche Stellen und Ämter sowie für politische Entscheidungstragende. Letztlich wollen wir alle Pflegenden mit dem Modell begeistern, denn unser Beruf wird stark sein, wenn alle Pflegenden als Führungskraft fungieren – Every nurse a leader!

Was wollen Sie insgesamt erreichen?

Swiss Nurse Leaders will als eine Vereinigung sichtbar sein, die sich mit den Herausforderungen im Gesundheitswesen auseinandersetzt und Position bezieht. Wir stellen Instrumente und Materialien für die Führungspersonen der Pflege zur Verfügung, damit sich diese in ihrem Arbeitsalltag unterstützt fühlen. ■

Führungsmodell für die Pflege

Die Organisation Swiss Nurse Leaders (SNL) hat ein neues Führungsmodell entwickelt, das mit und für Pflegeleitende entwickelt wurde. Modular, personenzentriert, berücksichtigt es aktuelle und künftige Herausforderungen im Gesundheitssystem. Nach einer Literaturrecherche und mehreren Umfragen unter ihren Mitgliedern entwickelte SNL ein Modell auf Basis eines nationalen Konsenses. Dieses Modell beschreibt fünf Aufgaben, die den Pflegedienstleitungen in Schweizer Gesundheitseinrichtungen aller Kategorien zugewiesen wurden (siehe S. 24). Jeder dieser Aufgaben beinhaltet vier Schlüsselemente, die den Kern der jeweiligen Massnahme veranschaulichen. Erläuterungen zur Umsetzung ergänzen diese Tabelle. ■

Every nurse a leader!

Les soins infirmiers ont changé et se sont beaucoup diversifiés ces dernières années. Le nouveau modèle rend compte de cette évolution. Regula Lüthi, présidente de Swiss Nurse Leaders, en explique les multiples utilisations possibles: décrire les missions d'une direction de soins, systématiser la distribution de fonctions et de postes, structurer les divers niveaux hiérarchiques, orienter la formation continue des cadres, favoriser l'évaluation et l'auto-évaluation, informer les autorités et services publics ainsi que les décideurs politiques. «En fin de compte, nous voulons inspirer tous les soignants, parce que notre profession sera forte si tous se comportent comme des leaders – Every nurse a leader!», conclut Regula Lüthi. ■