

Formation en Leadership des Soins de Santé Classeur de Cours

basé sur

"QUATRE DISCIPLINES ESSENTIELLES,
GUIDE DE FORMATION POUR LES LEADERS DES
SERVICES DE SANTÉ À TRAVERS LE MONDE"

par

Kenneth M. Hekman

Première Édition

Copyright © Kenneth M. Hekman

Publié par Trillium Arts Press en association avec Lulu.com

Tous droits réservés

Première édition imprimée en 2014

Imprimé aux États Unis d'Amérique

ISBN:

Aucune partie du présent livre ne peut être reproduite ou transmise sous quelque forme ou par tout moyen, graphique, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement, l'enregistrement sur cassette ou par tout système de stockage ou de récupération d'informations , sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Table des matières

Introduction	4
Présentateurs	5
Module 1: Introduction	6
Module 2: Leadership – Exploration	8
Module 3: Leadership – Orientation	11
Module 4: Leadership – Mobilisation	13
Module 5: Leadership – Inspiration	15
Module 6: Conclusion sur le leadership	16
Module 7: Gestion – Planification	17
Module 8: Gestion – Organisation	19
Module 9: Gestion – Mise en œuvre et suivi	20
Module 10: Durabilité – Appropriation	21
Module 11: Durabilité– Suivi	22
Module 12: Durabilité – Tarification et audit	23
Module 13: Service – Préparation et formation	24
Module 14: Service – Confirmation et amélioration	25
Module 15: Conclusion du cours	26
Notes	28

Introduction

Les institutions de santé jouent un rôle vital dans chaque culture. En effet, elles sont les lieux de guérison, de compassion et de commerce. Elles représentent l'atelier des médecins, des infirmiers et des techniciens. Par ailleurs, elles fournissent des emplois et sont un composant essentiel de toute communauté bien équilibrée à côté des écoles, des entreprises et des églises.

Les hôpitaux sont désormais connus comme les leaders technologiques dans la bataille contre la maladie. Cependant, ce développement de la technologie a entraîné une évolution au niveau des exigences de gestion et de capital pour gérer cette nouvelle réalité. Au départ, les médecins dirigeaient les institutions de santé pour qu'elles deviennent les lieux d'excellence médicale. Aujourd'hui, les institutions de santé complexes ont besoin d'équipes commerciales hautement qualifiées qui possèdent aussi bien une expertise en finances, gestion, service, leadership professionnel qu'en médecine.

Dans les pays pauvres en ressources, les hôpitaux et autres institutions de santé se retrouvent submergés par la charge de maladies, y compris de nombreuses maladies facilement évitables. Les médecins sont des fois responsables de la direction, mais sont souvent très peu, voire pas formés en gestion d'entreprise. Ils n'ont pas accès aux spécialistes dotés d'expérience en finances, gestion ou amélioration du service. Ils se battent pour recruter et maintenir un personnel clinique qualifié. Chaque jour devient un défi monumental pour trouver les équipements et les fournitures suffisants pour satisfaire la demande. Les leaders des services de santé doivent improviser sur une grande échelle.

Le présent manuel est prévu pour accompagner le cours intitulé Quatre discipline essentielles, conçu et produit en collaboration avec Medical Missions for Children. Ensemble, nous avons produit une série de vidéos pour former les leaders des services de santé à travers le monde afin d'augmenter leur capacité à prendre les décisions, diriger les équipes et planifier les organisations dans le but d'améliorer la prestation des services de santé. Les participants au cours peuvent utiliser ce manuel pour suivre et noter des idées afin d'améliorer l'expérience d'apprentissage. Le manuel souligne les objectifs d'apprentissage de chaque module, y compris les graphiques utilisés dans les vidéos, offre de l'espace pour les notes et identifie d'autres ressources pour poursuivre les études.

J'aimerais remercier mon collègue, Quinton Friesen, pour son excellente assistance dans l'élaboration et la présentation du contenu des vidéos. Mes remerciements vont également à l'endroit de Frank Brady et Marie Caliendo ainsi que l'équipe de Medical Mission for Children. Ils ont abattu un travail remarquable en améliorant les services de santé à travers le monde. Cet effort a été soutenu par les subventions octroyées par de nombreuses fondations engagées pour l'amélioration des services de santé.

Présentateurs

Kenneth Hekman a établi The Hekman Group comme un cabinet de consultants en service de santé en 1990, guidé par sa passion et son intuition afin d'aider les médecins à prendre de sages décisions commerciales. Il est également engagé à proposer des pratiques de leadership sages aux institutions de santé dans les pays en développement et a personnellement servi plus de 500 institutions de santé sur cinq continents grâce à un mélange unique d'idées de développement organisationnel et de leadership visionnaire. Par ailleurs, il a aidé les médecins et les leaders des services de santé à discerner leurs opportunités commerciales et élaborer des stratégies durables à travers l'analyse technique, la réflexion honnête et la recherche de consensus. Il opère comme un anthropologue organisationnel, disséquant et construisant une culture de performance. Il trouve sa joie dans les défis difficiles et l'opportunité de faire la différence dans la qualité de vie des personnes dans les situations complexes et exigeantes.

M. Hekman est l'auteur de six livres en gestion des services de santé. Apprenant permanent, Ken est titulaire d'un MBA en marketing et stratégie commerciale et est membre du American College of Medical Practice Executives.

Quinton Friesen est un directeur de services de santé chevronné qui assume depuis plus de quatre décennies des postes de direction des hôpitaux communautaires et institutions de formation universitaires. Pendant sa carrière, il a dirigé l'équipe de construction d'un hôpital de remplacement, mais également plusieurs autres importants projets de construction. Pendant son mandat, l'institution a reçu de nombreuses récompenses pour la satisfaction des patients avec le classement de l'hôpital au 99e percentile au plan national. Après sa retraite, Quinton et son épouse, Gail, ont rejoint une mission internationale en fournissant une consultance en services de santé et des programmes de formation en leadership. Il a dirigé des programmes internationaux de formation en leadership en Afrique de l'Ouest, dans le Pacifique Sud et en Amérique latine. Il a également servi comme membre auxiliaire du corps professoral pour les instituts et universités au premier et deuxième cycles.

MODULE 1: INTRODUCTION

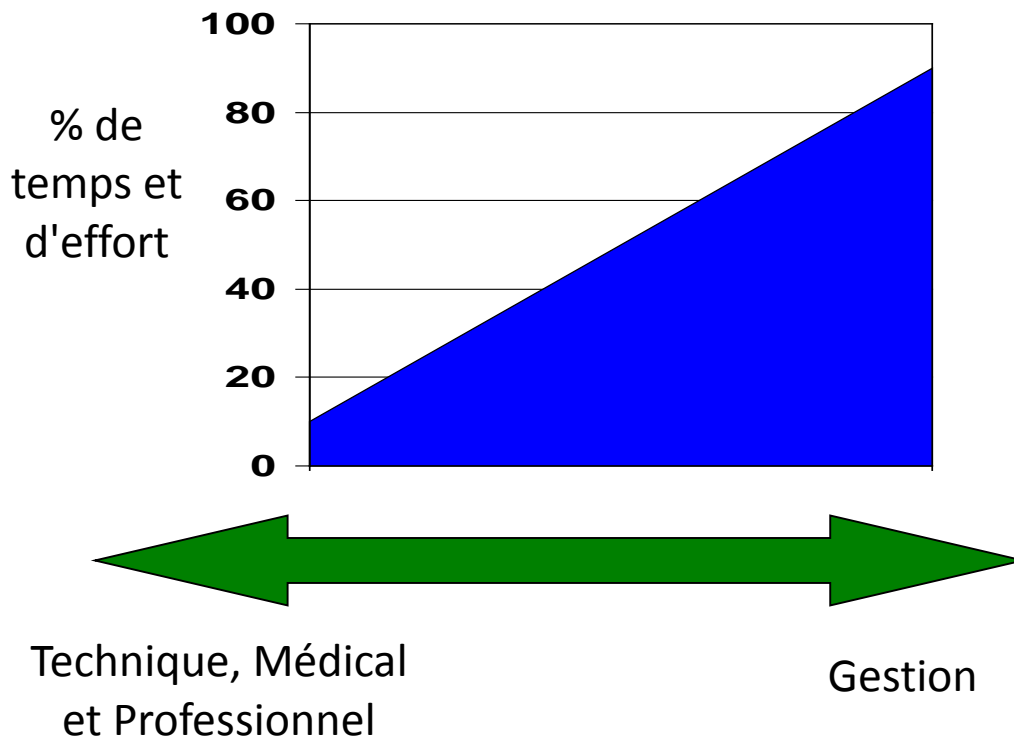
Objectifs d'apprentissage

Dans ce module d'introduction, nos objectifs sont que vous:

- Comprendre les objectifs des institutions de santé;
- Reconnaître les marques de réussite des institutions de santé;
- Comprendre les rôles des leaders et directeurs dans les institutions de santé;
- Apprécier les défis auxquels les médecins font face lorsqu'ils sont appelés à occuper des postes de direction.

Leadership <ul style="list-style-type: none">• Exploration• Orientation• Mobilisation• Inspiration	Gestion <ul style="list-style-type: none">• Planification• Organisation• Mise en œuvre• Suivi et amélioration
Service <ul style="list-style-type: none">• Préparation• Formation• Confirmation• Amélioration	Durabilité <ul style="list-style-type: none">• Appropriation• Suivi• Tarification• Audit

Réaliser des progrès en leadership et gestion



Questions à propos du leadership et de la gestion

1. Est-il possible d'apprendre les compétences en leadership et en gestion?
2. Comment puis-je évaluer et améliorer mes compétences en leadership et gestion?

Cas d'étude

Dr. C est un excellent chirurgien, admiré et en qui tout le monde a confiance. Il vous a été demandé de faire des commentaires sur sa capacité à devenir leader de l'hôpital.

1. Quelles sont les qualités de Dr. C que vous jugerez plus utiles pour ce nouveau rôle?
2. Qu'est-ce qui pourrait limiter son efficacité?
3. Que pourriez-vous lui suggérer d'apprendre dès les débuts afin d'améliorer son efficacité en tant que leader?

Module 2: Leadership – Exploration

Objectifs d'apprentissage

Au terme de la session, nous espérons que vous serez en mesure de:

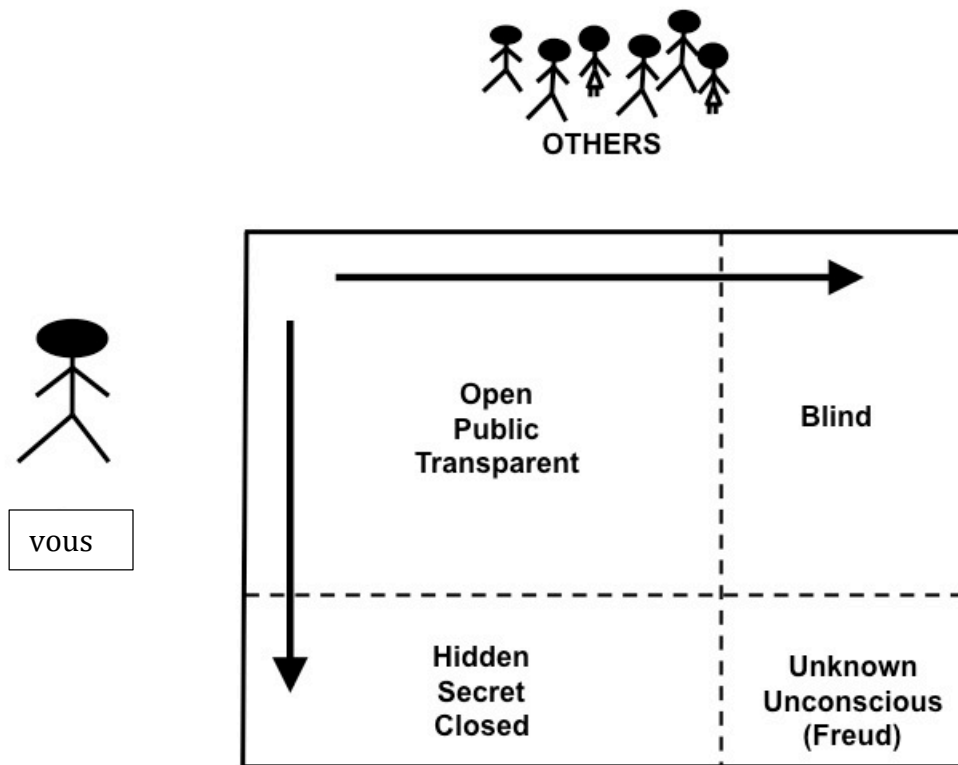
- effectuer des évaluations de besoins internes et externes
- être capable d'identifier les changements dans le marché qui auront un impact sur les décisions dans votre institution de santé
- identifier les sources d'information pour orienter l'adoption de meilleures pratiques en gestion des services de santé
- reconnaître la relation entre l'autogestion et l'efficacité du leadership dans une institution de santé

Groupe de clients	Besoins	Attentes
Patients		
Membres de la famille des patients		
Propriétaires (Autorités gouvernementales, Investisseurs)		
Personnes dans la communauté (Futurs patients)		
Personnel		

Analyse SWOT (Évaluation des besoins internes)

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

Fenêtre de Johari



Questions fréquentes à propos de l'exploration

1. Étant donné que les gens changent sans cesse, comment pouvons-vous savoir ce que la population attend de nous?
2. Quelle est l'importance des meilleures pratiques observées dans une autre culture?
3. Si j'occupe déjà un poste d'autorité, pourquoi devrais-je augmenter ma conscience de soi?

Exercice: Réunissez votre équipe de gestion et effectuez une analyse SWOT interne.

Module 3: Leadership – Orientation

Objectifs d'apprentissage

Dans ce module, nous avons les objectifs d'apprentissage suivants:

1. Introduire le concept de mission, de vision, de valeurs et de définir ces termes avec des illustrations.
2. L'identification des problèmes et défis organisationnels; déterminer les techniques pouvant être utilisées en vue d'évaluer les questions auxquelles est confrontée une institution.
3. Gestion du temps- comprendre la différence entre important et urgent.
4. Élaborer des stratégie - comprendre les techniques pour agir afin de faire avancer l'institution.

Diagramme de la mission, de la vision et des valeurs

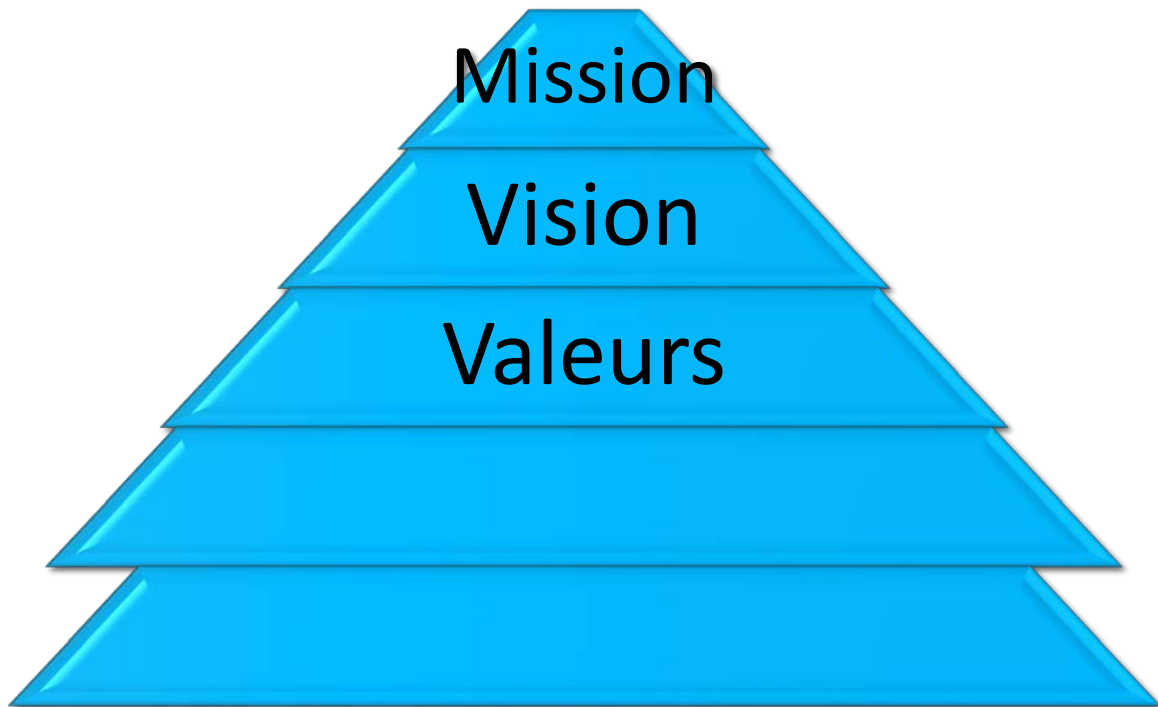
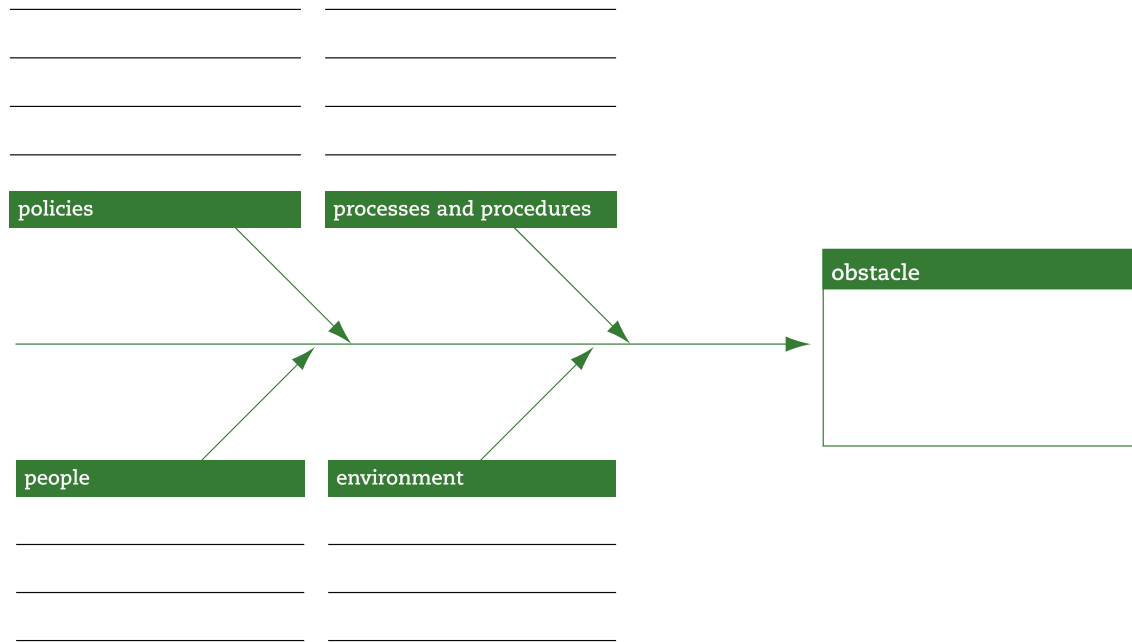


Diagramme en arête de poisson



Questions fréquentes à propos de l'orientation

1. Notre mission, vision et nos valeurs ne semblent pas être reflétées dans la performance de notre institution. Comment les reconnecter?
2. Mon travail est imprévisible et constamment interrompu. Comment puis-je gérer mon temps avec autant d'interruptions?

Module 4: Leadership – Mobilisation

Objectifs d'apprentissage

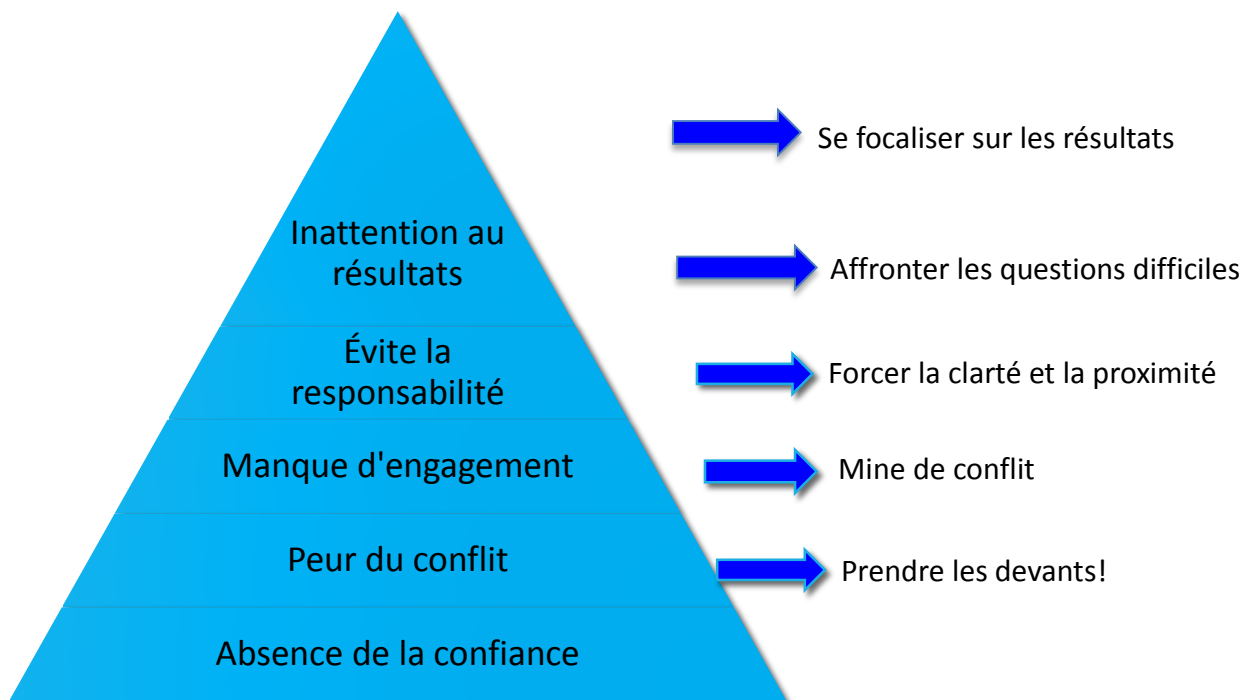
Dans ce module, nous avons trois objectifs d'apprentissage:

- Nous commencerons par nous pencher sur l'importance des équipes pour les institutions de santé.
- Nous aborderons la difficulté liée au travail d'équipe et identifierons les quatre fonctions principales des équipes.
- Nous explorerons comment les leaders peuvent motiver les employés en associant les récompenses aux besoins humains de base.

Disfunções das equipas e a função do líder

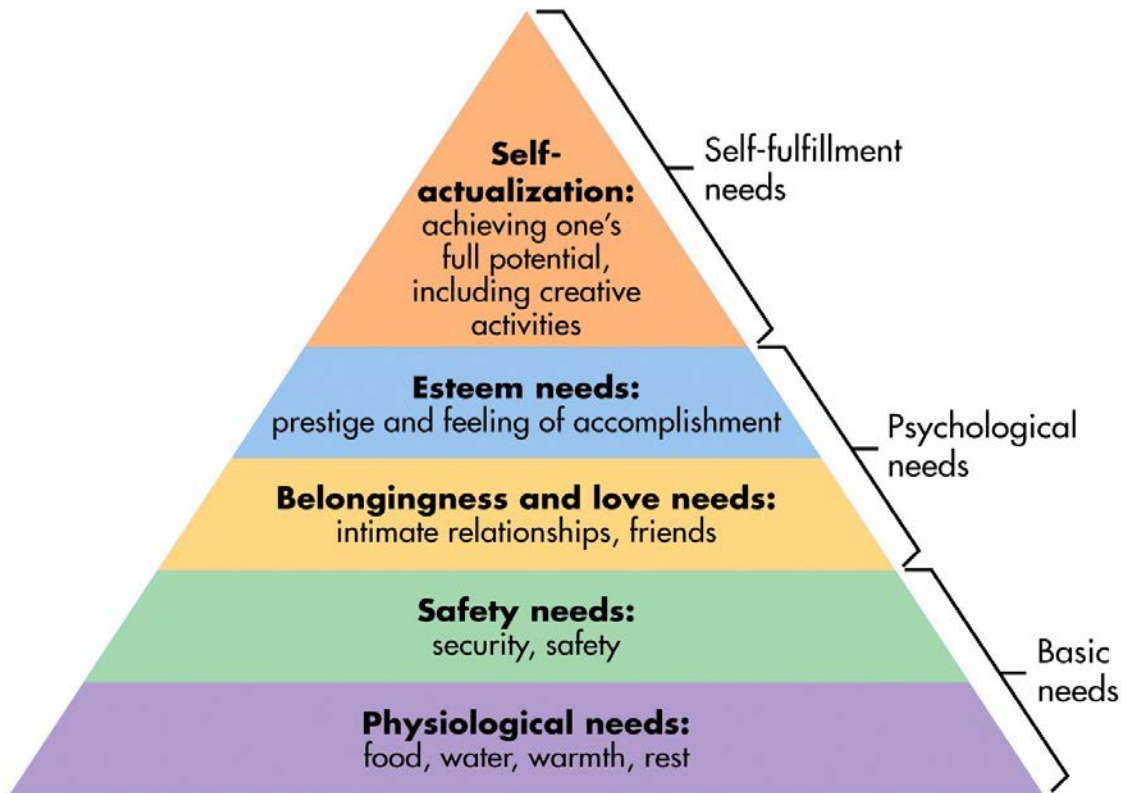
LES CINQ DYSFONCTIONNEMENTS D'UNE ÉQUIPE

RÔLE DU LEADER



Une adaptation de L'avantage (The Advantage) de Patrick Lencioni

Hiérarchie des besoins de Maslow



Questions fréquentes à propos de la motivation

1. Comment les directeurs peuvent-ils changer les attitudes des personnes?
2. Comment un directeur peut-il réussir à unir des médecins très indépendants?
3. Que faire lorsque les récompenses ne produisent aucun effet?

Cas d'étude

Imaginez que vos cardiologues ne s'entendent pas avec vos chirurgiens cardiovasculaires.

1. Qu'est-ce que vous faites, en tant que leader, pour les mobiliser et les motiver à collaborer?
2. Quels sont les risques de chaque intervention possible?

MODULE 5: LEADERSHIP – INSPIRATION

Objectifs d'apprentissage

Dans cette session, nous parlerons de quatre aspects du leadership motivant.

1. Nous reconnaitrons l'importance centrale de la confiance comme outil de leadership et comment les actions et les mots peuvent inspirer la confiance (et la détruire aussi facilement).
2. Nous apprécierons la connexion entre le leadership, l'intégrité et l'efficacité d'un leader.
3. Nous montrerons comment un leader façonne la culture de l'institution par la manière dont qu'il traite les autres.
4. Nous comprendrons l'importance du développement personnel continu en leadership.

Quatre niveaux de délégation

1. Enquêtez sur le problème et dites-moi ce que vous avez trouvé.
2. Enquêtez sur le problème et donnez-moi vos recommandations.
3. Résolvez le problème et dites-moi comment vous vous y êtes pris.
4. Résolvez juste le problème. J'ai pas besoin de savoir comment vous vous y êtes pris.

Questions fréquentes à propos de l'inspiration

1. De par ma personnalité, je ne suis pas charismatique. Comment puis-je inspirer les personnes lorsque ceci semble aller à l'encontre de ma personnalité?
2. Si je délègue les tâches à mon équipe, mon patron ne va-t-il pas commencer à s'interroger sur ma nécessité?

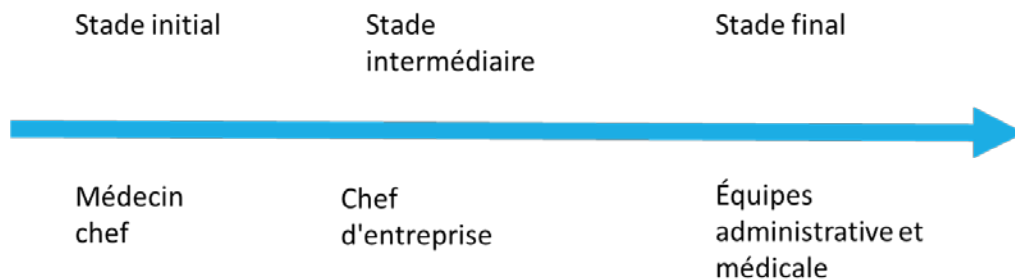
Module 6: Conclusion sur le Leadership

Objectifs d'apprentissage

Dans ce module, nous

- Explorerons le rôle unique que les leaders des services de santé jouent dans la société
- Apprendrons à créer un plan d'apprentissage pour un développement personnel continu et
- Examinerons ce que signifie diriger de l'intérieur

Passé, présent et futur de la direction des services de santé



Ressources

- American College of Healthcare Executives (ache.org)
- Medical Group Management Association (mgma.com)
- International Hospital Federation (ihf-fih.org)
- Leadership From The Inside Out (Le leadership qui émane de l'intérieur), Kevin Cashman

Questions de discussion à propos du leadership

- Comment le caractère d'un leader peut-il influencer son efficacité?
- Que devrait attendre une communauté pour ce qui est de l'intégrité de ses leaders des services de santé?
- À quel moment l'authenticité est-elle importante pour les leaders des services de santé?

Questions fréquentes à propos du leadership

1. Pourquoi le leadership est-il si important?
2. De quelle manière les croyances, les valeurs et la connaissance de soi d'un leader influencent-elles son efficacité?
3. Comment est-ce que les meilleurs leaders se distinguent-ils?

Questions d'application

- Quelles sont les 3 choses que vous avez apprises sur le leadership?
- Quels sont les deux questions sur lesquelles vous aimeriez en savoir davantage?
- Quel aspect allez-vous changer dans votre pratique à la suite de ce que vous avez appris?

Module 7: Gestion – Planification

Objectifs d'apprentissage

Nos objectifs d'apprentissage dans cette section sont:

- Comprendre les quatre étapes de l'élaboration d'un plan organisationnel.
- Connaître les différentes techniques pour obtenir des informations de planification.
- Savoir évaluer l'état de votre institution.
- Comprendre la synergie de la mission, de la vision, des valeurs et des objectifs
- Être capable d'élaborer des objectifs "SMART".

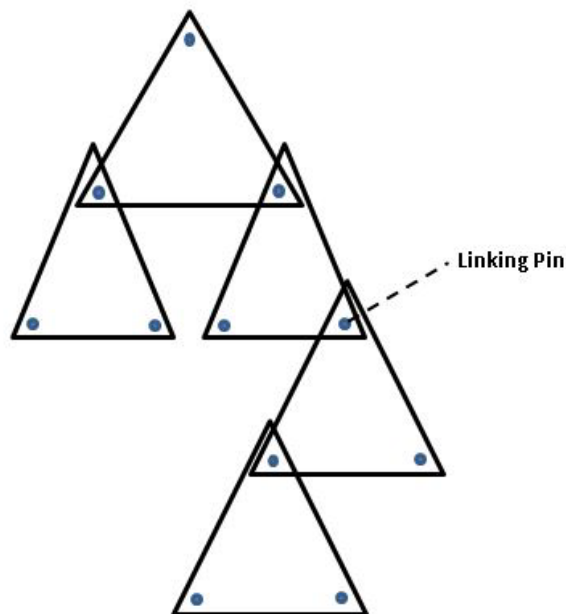
Objectifs SMART

1. Spécifique
2. Mesurable
3. Accessible/Ambitieux
4. Réaliste
5. Temporel

Diagramme de la mission, de la vision, des valeurs et des objectifs



Liens au sein de l'institution



Questions fréquentes à propos de la planification

1. Nous ne pouvons pas obtenir des données précises auprès de notre gouvernement et d'autres sources pour nous aider à planifier sur la base des besoins de la communauté. Où pouvons-nous commencer?
2. Nous avons essayé de fixer des objectifs par le passé, mais très souvent ils changeaient à cause des difficultés imprévues. Comment pouvons-nous définir des objectifs capables de faire la différence?

Module 8: Gestion – Organisation

Objectifs d'apprentissage

Dans ce module, nos objectifs d'apprentissage sont de:

- Comprendre les qualités de conception de base pour des structures organisationnelles efficaces et efficaces
- Commencer à discerner les exigences de main d'œuvre et les techniques de sélection
- Comprendre comment concevoir des descriptions de poste et des normes de travail pour la réussite organisationnelle

Questions fréquentes à propos l'organisation

1. Pourquoi avons-vous besoin des organigrammes lorsque chaque employé connaît le travail qu'il a à faire?
2. N'est-il pas plus efficace de contacter tout simplement l'administration lorsque l'on constate un problème à résoudre?

Exercice

Concevez un organigramme de votre institution et évaluez-le à l'aide des questions telles que:

- L'étendue des responsabilités est-elle raisonnable?
- Comment simplifier le processus de prise de décisions?
- Les rapports hiérarchiques sont-ils clairs et logiques?

Module 9: Gestion – Mise en œuvre et suivi

Objectifs d'apprentissage

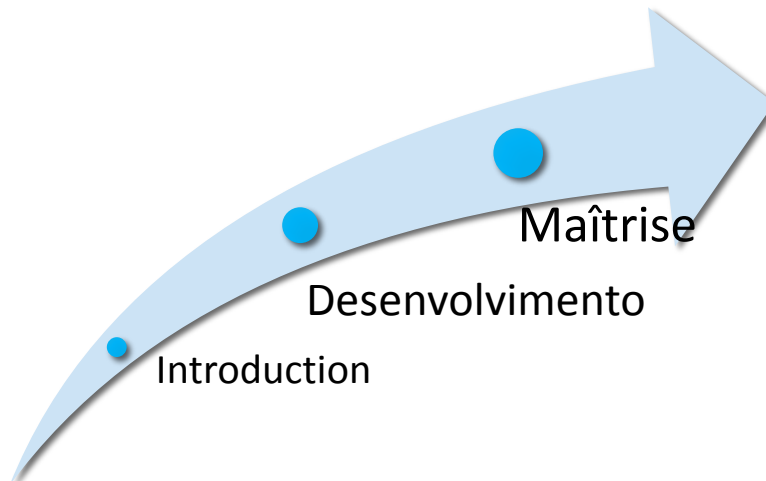
Nos objectifs d'apprentissage pour ce module:

- Notre objectif est de vous permettre de discerner comment les politiques, systèmes et procédures fonctionnent ensemble pour la cohérence organisationnelle.
- Vous découvrirez les plans de travail, les indicateurs clés de la performance et les tableaux de bord le suivi du progrès.
- Vous reconnaîtrez comment le changement des attentes dans les marchés externes et internes renforce le besoin d'amélioration continue.

Format du plan de travail

Tâche	Responsable	Livrable	Délai

Développement professionnel continu



Questions fréquentes à propos de la mise en œuvre et le suivi

1. Les politiques et les procédures semblent n'avoir aucun impact. Quelle est leur nécessité?
2. Comment puis-je trouver les meilleurs indicateurs de performance?
3. Pourquoi devons-nous changer constamment notre manière de faire les choses, même lorsque tout semble bien fonctionner?

Module 10: Durabilité – Appropriation

Objectifs d'apprentissage

Nos objectifs d'apprentissage dans ce module sont:

- que les participants reconnaîtront l'importance de la responsabilité personnelle et la responsabilité d'entreprise pour parvenir à la durabilité
- que vous comprendrez les étapes de développement organisationnel requis pour parvenir à la durabilité
- et que vous utiliserez les attentes du marché pour orienter vos stratégies de durabilité

Questions fréquentes à propos de l'appropriation

1. Notre culture a dépendu de la générosité des autres pendant des générations. Comment pouvons-vous changer cela?
2. Pourquoi les hôpitaux publics doivent-ils se soucier de la durabilité?

Cas d'étude

Votre clinique a été initialement construite à l'aide des dons provenant d'autres pays, mais les installations commencent à devenir trop petites et nécessitent un entretien.

1. Quelles sont les mesures à prendre pour garantir l'avenir de la clinique?
2. Lesquelles de ces étapes nécessitent un changement de mentalité et quelles autres, un changement des processus?

Module 11: Durabilité– Suivi

Objectifs d'apprentissage

Les participants:

- Identifiez les composants d'un bilan
- Identifiez les composants d'un état de recettes et de dépenses
- Discerner les étapes pour monter un plan financier
- Comprendre comment les directeurs gèrent les budgets

Composants des états financiers

Bilan: Photo

- Actifs: Ce que vous possédez
- Passifs: Ce que vous devez
- Fonds propres: Ce que vous possédez sans dette

Compte des résultat: Vidéo

- Recette: L'argent généré
- Dépenses: L'argent dépensé
- Bénéfice: Ce qui reste

Questions fréquentes à propos du suivi

1. Pourquoi les leaders et les directeurs doivent-ils suivre les résultats financiers? N'est-il pas du ressort du département financier?
2. Ce processus semble complexe, car il exige des ordinateurs coûteux, des logiciels ainsi que des connaissances spécialisées. Quelle serait la pertinence d'un tel processus pour une petite clinique située dans une zone reculée?

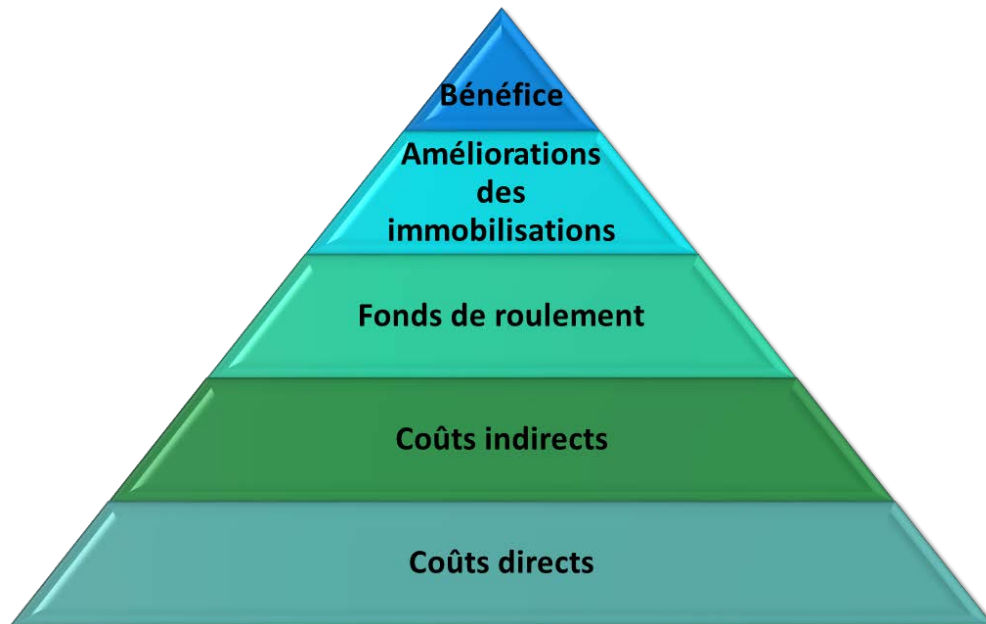
Module 12: Durabilité – Tarification et audit

Objectifs d'apprentissage

Les participants:

- Comprendre les relations entre les prix, les coûts et la valeur pour les clients des services de santé
- Reconnaître quand et comment appliquer les stratégies de rabais dans les institutions de santé
- Examiner les techniques pour le suivi des flux de trésorerie et les décisions financières prises au sein de l'institution
- Comprendre quand les audits externes sont importantes et comment choisir un auditeur externe approprié
- Apprécier comment l'intégrité et la transparence du leadership influencent la durabilité de l'institution sur le long terme

Composants du coût: Modèle de planification financière



Questions fréquentes à propos de la tarification et de l'audit

1. Notre communauté est constituée uniquement de pauvres. Comment pouvons-nous devenir durable?
2. Nous nous faisons confiance, quelle est donc la nécessité de l'audit ?

Exercice

Concevez un système de tarification variable pour une clinique afin d'améliorer l'accès aux soins dans une communauté pauvre voisine.

Module 13: Service – Préparation et formation

Objectifs d'apprentissage

Les participants:

- Comprendre l'impact des attentes du marché sur les institutions de santé
- Décrire les normes pour un service excellent
- Appliquer les attentes du marché aux installations, équipements, niveaux d'effectifs et qualifications du personnel
- Discerner les besoins en formation du personnel dans l'institution de santé et les techniques pour un développement efficace de compétences
- Résoudre les problèmes liés au service en temps réel à tous les niveaux

Questions fréquentes à propos de la préparation et de la formation

1. Étant donné que chaque employé sait ce qu'on attend de lui, pourquoi est-il nécessaire de former notre personnel au service du patient?
2. Les institutions de santé sont uniques. Pourquoi devons-nous comparer leurs services à ceux des autres secteurs d'activités?

Questions de discussion

- Quelles sont les institutions de votre communauté qui jouissent des meilleures réputations en matière de service?
- Dans quelle mesure leurs normes de service pourraient-elles influencer les attentes des patients et de leurs familles à l'égard de notre institution de santé?
- Comment pouvons-nous aider notre personnel à reconnaître un problème de service lorsqu'il survient et comment le résoudre rapidement?

Module 14: Service – Confirmation et amélioration

Objectifs d'apprentissage

Les participants:

- Évaluer la conformité aux normes de service
- Aider l'institution à apprendre de ses erreurs.
- Aider chaque employé à améliorer ses attitudes et comportements en matière de service.
- Analyser les changements d'attentes en matière des normes de service.
- Trouver de nouvelles options de service

Questions relatives au service d'excellence

1. Pendant ce séjour à l' hôpital, combien de fois les infirmiers vous ont-ils traité avec courtoisie et respect?
2. Pendant ce séjour à l'hôpital, combien de fois les docteurs vous ont-ils traité avec courtoisie et respect?
3. Pendant ce séjour à l'hôpital, combien de fois le calme régnait-il durant la nuit dans la zone qui vous entourait?
4. Pendant ce séjour à l'hôpital, combien de fois le personnel de l' hôpital faisait-il tout ce qui est en son pouvoir pour soulager votre peine?
5. En utilisant un nombre de 0 à 10, avec 0 représentant le pire des hôpitaux et 10 le meilleur, quel nombre utiliseriez-vous pour noter l'hôpital pendant votre séjour?

Questions fréquentes à propos de la confirmation et de l'amélioration du service

1. Le service de qualité n'est pas très apprécié dans notre communauté et les patients deviennent méfiants lorsqu'ils sont traités comme s'ils étaient spéciaux. Ne vont-ils pas perdre confiance en nous si nous élevons les normes de service dans notre organisation?
2. Que faire des médecins très compétents et productifs, mais impolis envers les patients?

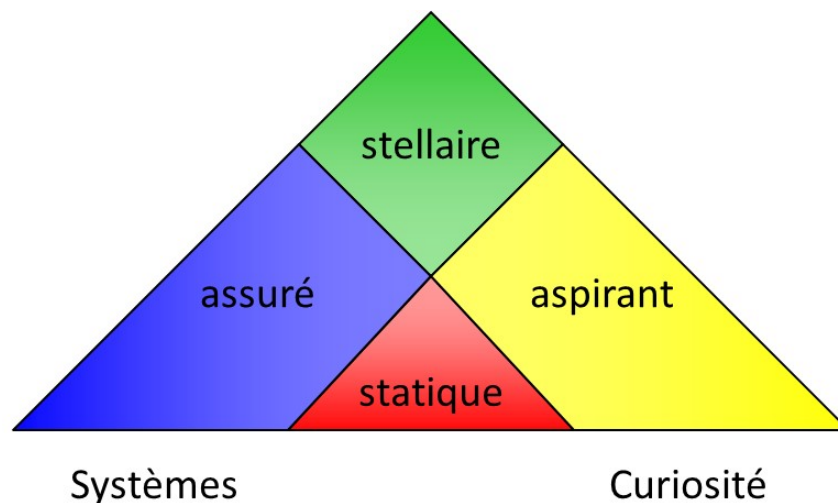
Module 15: Conclusion du cours

Objectifs d'apprentissage

- Révisez les quatre disciplines
 - Synthèse– Le modèle de performance stellaire (The Stellar Performance Model)
 - Création votre propre plan de développement professionnel continu
- Plan du cours

Leadership <ul style="list-style-type: none">• Exploration• Orientation• Mobilisation• Inspiration	Gestion <ul style="list-style-type: none">• Planification• Organisation• Mise en œuvre• Suivi et amélioration
Service <ul style="list-style-type: none">• Préparation• Formation• Confirmation• Amélioration	Durabilité <ul style="list-style-type: none">• Appropriation• Suivi• Tarification• Audit

Modèle de performance stellaire



Copyright 1996-2014 The Hekman Group

Ressources de développement professionnel continu pour les particuliers

- Autoévaluations
- Réflexion
- Journal/journaux de bord
- Blogs
- MOOC
- Livres
- Journaux
- YouTube
- Conférence TED
- Conférences
- Webinaires
- LinkedIn
- Autres médias sociaux
- Rédaction

Ressources de développement professionnel continu pour des groups

- Cercles de qualité
- 360 évaluations
- Clubs de livres
- Clubs de lecture
- Groupes d'intérêts spéciaux
- Formation interne
- Orateurs spéciaux
- Présider une réunion

Notes