
Volume 4 - Numéro 2, 2011 - Nouvelles Approches: Gestion Raisonnée Des Déchets

Le Rôle Du Gestionnaire d'Une Equipe Multidisciplinaire: L'Expérience d'un Service De Radiothérapie

Auteur



Lorrie A. legrand

Service de radiothérapie

Baptist Hospital of Miami

Miami, États-Unis

loril@baptisthealth.net

La gestion d'un service de radiothérapie comporte ses propres défis. Le nombre de processus de travail à prendre en compte est très important et le groupe d'employés à diriger si diversifié, que certains jours, le mot « défi » est une indéniable litote. Dans cet article, il est question des trois règles d'or que tout gestionnaire d'une équipe interdisciplinaire peut utiliser pour améliorer les synergies entre les différents groupes qui la composent. Ce sont :

- avoir de l'ouverture d'esprit ;
- être juste ;
- s'attendre à tout.

Le Rôle De Gestionnaire Dans Un Service De Radiothérapie

Dans un service typique de radiothérapie aux États-Unis, un gestionnaire est appelé à superviser et coordonner le travail du personnel de bureau, du personnel infirmier, de celui qui délivre le traitement (manipulateurs spécialisés), des radiothérapeutes, des physiciens, des personnes compétentes en radio-protection, des travailleurs sociaux et des diététiciennes. Bien que le nombre d'employés varie d'un établissement à l'autre, ce groupe de base est souvent impliqué dans les soins quotidiens des patients atteints de cancer. Certains employés ont un diplôme d'études secondaires, d'autres des diplômes universitaires, et ainsi de suite, jusqu'à la thèse et au doctorat. Ce large panel de niveaux de formation offre une assise équilibrée au service, et chaque employé y apporte une contribution essentielle.

Les Pièges Potentiels

Un écueil potentiel d'un service de radiothérapie est de fonctionner en « silos ». Chaque secteur est susceptible d'avoir son propre responsable chargé de superviser les opérations quotidiennes, chacun se focalisant sur le management des professionnels qui travaillent dans sa section. Cette approche met des barrières entre les sections et un tel fonctionnement entraînera inévitablement des « ce n'est pas mon travail », chez un salarié après l'autre.

Les membres de l'équipe doivent être encouragés à sortir de leur zone de confort professionnel et assurer toute tâche utile au patient. De toute évidence, une assistante sociale ne sera pas en mesure de fournir un traitement de radiothérapie externe à un patient, mais elle peut faciliter son parcours et s'assurer que les radiothérapeutes sont conscients de ses besoins et de ses attentes spécifiques.

Les Trois Règles d'Or

1. Avoir De l'Ouverture d'Esprit

C'est la première règle de la gestion d'une équipe interdisciplinaire. Considérer tous les employés d'un service comme égaux dans l'équipe permet de secouer un peu les choses et d'apporter des modifications qui pourraient s'avérer impossibles si on suit la théorie du silo. Imaginons

une secrétaire en congés de maladie. Dans la théorie du silo, soit un intérimaire est engagé, soit les autres employés de bureau auront du travail supplémentaire. Au sein d'une équipe interdisciplinaire, ce travail supplémentaire peut être réparti sur tout le service. En quoi un radiothérapeute ne pourrait-il pas renseigner lui-même le dossier du patient dont il a la charge quotidiennement ?

Un esprit ouvert donne au gestionnaire la possibilité d'évaluer l'équipe au moment opportun – et pas simplement lorsqu'un poste est vacant – afin de déterminer la meilleure façon de remplir une fonction. Pourquoi nécessairement embaucher une nouvelle personne pour exécuter des tâches très vraisemblablement mises en place il y a plusieurs années ? La nouvelle personne ne connaît pas le statu quo. Profitez de cette opportunité pour déterminer si une personne avec une qualification différente pourrait être en mesure d'assumer, en sus des tâches de l'employé précédent, des fonctions supplémentaires dans le service. Le service grandit et avec lui les tâches, les employés et les administrateurs. L'objectif du gestionnaire ne doit pas être simplement de combler un poste, mais d'assurer le fonctionnement optimal et continu de l'équipe, dans son ensemble.

2. Être Juste

Ces deux mots si simples en théorie peuvent être difficiles à mettre en pratique, surtout quand il faut gérer des personnels ayant, dans un même service, des emplois très différents. Par exemple, une infirmière doit être au travail à 7 h 30 pour préparer les salles d'examen et de soins infirmiers pour la journée. Le premier patient n'est attendu qu'à 8 h 00. L'infirmière arrive à 7 h 34 mais boucle ses tâches avant 8 h 00. Le radiothérapeute sensé arriver à 8 h arrive à 8 h 04 et le patient de 8 h n'est pris en charge dans la salle de traitement qu'à 8 h 10. Même s'il semble que le retard du thérapeute ait été plus dommageable sur le déroulement du travail, il est important de traiter équitablement tous les employés. Un gestionnaire efficace de cette équipe interdisciplinaire convoquera les deux employés et apportera des explications claires sur ses attentes au personnel de tout le service.

La notion d'équité peut être très subjective. Une méthode pour connaître le ressenti du personnel est de créer un Comité de gouvernance partagée (« Shared Governance Committee », SGC) composé des employés du service les plus investis, qui s'engagent à se rencontrer régulièrement pour discuter des préoccupations du personnel et à suivre la satisfaction des employés. Ce comité doit comporter des représentants de chaque section du service qui seront mandatés pour solliciter des feedbacks et pour agir sur les informations récoltées. L'implication du SGC dans la gestion est minime ; son rôle est uniquement d'offrir un soutien administratif et de contrôle. Lorsque le SGC traite un sujet à l'ordre du jour, il doit arriver à une résolution qui pourra être mise en pratique de façon équitable et uniforme dans tout le service. Comme il est constitué de représentants de chacune des sections, chacun a tout intérêt à trouver des solutions raisonnables. En général, le SGC peut être utile pour contrôler la satisfaction des employés et leurs commentaires sur la direction.

3. S'Attendre à Tout

On dit que la seule chose constante est le changement. Le dirigeant d'un service de radiothérapie doit s'attendre aux évolutions technologiques, aux va et vient de l'économie et des remboursements, aux problèmes de personnel, et ainsi de suite. Bien entendu, on doit aussi régler les problèmes quotidiens. Certains jours, le manager doit savoir mettre tout de côté et rester assis dans les tranchées jusqu'à ce que la bataille soit terminée. La journée finie, le personnel aura vu que leur chef était là pour les soutenir dans les moments difficiles. Un gestionnaire prêt à mettre ses mains à la pâte est irremplaçable. En fin de compte, cette qualité peut vraiment définir ce qu'est un gestionnaire efficace.

Il n'y a pas de manuel ou de formation pour nous donner une recette pour administrer tout type de personnel dans toute situation. Une grande partie de notre style nous vient des dirigeants qui nous ont positivement ou négativement impressionnés. Les gestionnaires sont en mesure de modéliser des comportements positifs pour favoriser la coopération, le respect et la responsabilité. L'équipe interdisciplinaire fonctionnera plus efficacement sous la baguette de quelqu'un qui la dirigera de la façon dont elle souhaite être dirigée.

ÊTES-VOUS UN CHEF D'ÉQUIPE INTERDISCIPLINAIRE EFFICACE ?

Demandez-vous :

- Ai-je demandé l'avis des représentants de chaque section avant de prendre des décisions globales ?
- Ai-je pris en compte les points forts de tous les membres de l'équipe avant de mettre en œuvre de nouveaux processus ?
- Ai-je des attentes équitables concernant tous les membres de l'équipe ?
- Ai-je encouragé les équipes permettant aux autres personnels de se partager le travail avant de remplir des postes vacants ?
- Ai-je travaillé avec les employés quand ils avaient besoin de moi ?
- Ai-je permis aux employés de faire de leur mieux en leur donnant les outils et le soutien dont ils avaient besoin ?
- Ai-je veillé à ce que tous les patients aient le meilleur vécu possible de leur prise en charge ?

--- Si vous avez répondu « OUI » à toutes les questions, vous êtes un leader exemplaire !
--- Si vous avez répondu « NON » à toutes les questions, veuillez vous chercher un mentor !

Published on : Mon, 25 Apr 2005