



**DOMAINE « ÊTRE SON PROPRE LEADER »**

Ce domaine porte avant tout sur les compétences personnelles en leadership. Les composantes du domaine « Être son propre leader » incluent : la conscience de ses valeurs et principes; la conscience de ses perceptions et hypothèses; l’intelligence émotionnelle; le sens moral; la maîtrise de soi; ainsi que les aptitudes à résoudre des problèmes. On emploie aussi l’expression « leadership chez soi » pour désigner cette compétence.

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP	Aucune opinion A.O.	En développement 1	Maturité 2	Distinction 3	Maîtrise 4	Cote de l'évaluateur
<p><b>Se connaît</b> Vous connaissez vos propres hypothèses, valeurs, principes, forces et limites.</p>						
<p><b>Se prend en charge</b> Vous assumez la responsabilité de votre propre rendement et de votre propre santé.</p>						
<p><b>Se perfectionne</b> Vous recherchez activement des défis et des occasions favorisant l’apprentissage, la formation du caractère et le développement personnel.</p>						
<p><b>Fait preuve de personnalité</b> Vous faites preuve de qualités comme l’honnêteté, l’intégrité, la résilience et la confiance.</p>						

**RÉTROACTION DU RÉPONDANT – ÊTRE SON PROPRE LEADER**

**Commentaires du répondant :** Veuillez fournir des commentaires sur les compétences du candidat associées au domaine « Être son propre leader ». S’il y a divergence entre vos cotes et celles du candidat pour une de ces compétences, veuillez expliquer pourquoi.

- Durant toute sa carrière en médecine et en leadership, le Dr X a appliqué constamment ses propres valeurs, suppositions et convictions dans sa pratique (comme le démontre le CV ci joint).
- La Dre Y a établi et énoncé une vision ou mission personnelle pour démontrer son engagement envers les changements personnels, organisationnels et systémiques qui s’imposent pour faire avancer le système de santé du Canada.
- Je ne connais pas personnellement les mesures que prend le Dr X pour se perfectionner. J’ai remarqué qu’il envisage les événements d’un point de vue éthique.
- Je suis totalement d’accord avec l’auto-évaluation du Dr X et je n’ai rien à ajouter.

**DOMAINE « MOBILISER LES AUTRES »**

Ce domaine se concentre sur l'aptitude des leaders à mobiliser les autres et à créer des liens tout en tenant compte des impératifs organisationnels. Ils le font en favorisant l'apprentissage, en insistant sur la santé et le mieux-être, en créant des équipes interprofessionnelles et en communiquant efficacement afin de mobiliser les autres dans l'action organisationnelle collective.

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP	Aucune opinion A.O.	En développement 1	Maturité 2	Distinction 3	Maîtrise 4	Cote de l'évaluateur
<p><b>Favorise le perfectionnement des autres</b>                      Vous appuyez et stimulez les autres pour qu'ils atteignent leurs objectifs professionnels et personnels.</p>						
<p><b>Contribue à la création d'organisations saines</b>                      Vous créez des milieux stimulants auxquels les autres ont de véritables occasions de contribuer et vous vous assurez que des ressources sont disponibles pour que les autres soient en mesure d'accomplir ce qu'on attend d'eux.</p>						
<p><b>Communique efficacement</b>                      Vous écoutez bien et encouragez l'échange franc de l'information et des idées en utilisant des moyens de communication appropriés.</p>						
<p><b>Bâtit des équipes</b>                      Vous facilitez la création de milieux où l'on fait appel à la collaboration et à la coopération pour obtenir des résultats.</p>						

**RÉTROACTION DU RÉPONDANT – DOMAINE « MOBILISER LES AUTRES »**

**Commentaires du répondant :** Veuillez fournir des commentaires sur les compétences du candidat associées au domaine « Mobiliser les autres ». S'il y a divergence entre vos cotes et celles du candidat pour une de ces compétences, veuillez expliquer pourquoi.

- Le Dr X a encouragé ses subordonnés directs à établir des plans d'apprentissage personnel basés sur leurs besoins en perfectionnement en fonction de leurs examens de rendement et s'attend à ce qu'ils mènent ces plans à terme. Le Dr X encadre actuellement deux aspirants gestionnaires – un dans mon service et un dans un autre service de ma régie de la santé.
- La Dre Y est membre d'un groupe stratégique de haut niveau dans notre régie de la santé – coiffé par les RH – qui est chargé d'élaborer des politiques (en mettant à contribution des membres du personnel) afin d'améliorer le mieux-être, la sécurité et les initiatives portant sur la flexibilité au travail dans toute la régie et d'assurer que des paramètres appropriés de mesure protègent les employés contre les dommages physiques ou affectifs.
- La Dre Y a établi une unité interne de médecine familiale dont l'équipe est gérée avec des infirmières praticiennes, qui a été mise sur pied au début à l'hôpital universitaire et qui est devenue par la suite un modèle efficace dans tous les hôpitaux de la région.

**DOMAINE « ATTEINDRE DES RÉSULTATS »**

Il s'agit du seul domaine axé sur les résultats. Il représente les « résultats » en matière de leadership personnel et stratégique. Les leaders axés sur les résultats « sont chargés de gérer les ressources de l'organisation de manière à obtenir des résultats ». Ils mettent en place une orientation stratégique et en mesurent le rendement afin de faire en sorte que l'organisation utilise ses ressources de manière efficace.

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP	Aucune opinion A.O.	En développement 1	Maturité 2	Distinction 3	Maîtrise 4	Cote de l'évaluateur
<p><b>Établit l'orientation</b>                      Vous inspirez la vision en déterminant, en établissant et en communiquant des attentes et des résultats clairs et explicites.</p>						
<p><b>Harmonise les décisions de manière stratégique avec la vision, les valeurs et les données probantes</b>                      Vous tenez compte des missions de l'organisation, de ses valeurs et des données probantes fiables et valables pour prendre des décisions.</p>						
<p><b>Agit pour mettre les décisions en œuvre</b>                      Vous agissez en conformité avec les valeurs organisationnelles pour assurer un service efficace et efficient axé sur le public.</p>						
<p><b>Examine et évalue</b>                      Vous évaluez les résultats. Vous vous tenez et tenez les autres responsables des résultats obtenus par rapport à des repères et apportez les correctifs appropriés.</p>						

**RÉTROACTION DU RÉPONDANT – DOMAINE « ATTEINDRE DES RÉSULTATS »**

**Commentaires du répondant :** Veuillez fournir des commentaires sur les compétences du candidat associées au domaine « Atteindre des résultats ». S'il y a divergence entre vos cotes et celles du candidat pour une de ces compétences, veuillez expliquer pourquoi.

- Le Dr X encourage la participation active des médecins et d'autres cliniciens dans leur domaine de compétence en employant des exercices destinés à créer et à faire comprendre la vision et les priorités stratégiques de notre régie de la santé.
- Avec l'appui de la Dre Y, l'équipe de la haute direction a adopté une pratique suivant laquelle toutes les propositions doivent présenter des options pour la prise de décision et illustrer l'effet de ces options sur les valeurs de l'organisation que sont la compassion, le respect et la responsabilité. La pratique a été adoptée aussi dans deux autres régies de la santé.
- La Dre Y préconise l'utilisation du tableau de bord équilibré dans notre régie de la santé afin de suivre l'atteinte de nos priorités stratégiques dans la région et en particulier nos initiatives sur la qualité et la sécurité.

**DOMAINE « FORMER DES COALITIONS »**

Ce domaine axé sur le processus incarne les compétences utilisées dans l'établissement de relations à un niveau stratégique par la création de partenariats et de réseaux pour obtenir des résultats.

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP	Aucune opinion A.O.	En développement 1	Maturité 2	Distinction 3	Maîtrise 4	Cote de l'évaluateur
<p><b>Crée volontairement des partenariats et des réseaux pour parvenir à des résultats</b>                      Vous établissez des relations avec les individus et les groupes, gagnez la confiance et faites ressortir les avantages de la collaboration.</p>						
<p><b>Manifeste son engagement à l'égard des clients et du service</b>                      Vous facilitez la collaboration, la coopération et les coalitions entre des groupes diversifiés ayant des points de vue différents dans le but d'apprendre à améliorer les services.</p>						
<p><b>Mobilise les connaissances</b>                      Vous utilisez des méthodes pour recueillir des renseignements, encouragez l'échange ouvert d'information et utilisez des données probantes de qualité pour influencer l'action partout dans le système.</p>						
<p><b>Navigue dans les milieux sociopolitiques</b>                      Vous avez le sens de la politique. Vous savez négocier pour régler les conflits et mobiliser un soutien.</p>						

**RÉTROACTION DU RÉPONDANT – DOMAINE « FORMER DES COALITIONS »**

**Commentaires du répondant :** Veuillez fournir des commentaires sur les compétences du candidat associées au domaine « Former des coalitions ». S'il y a divergence entre vos cotes et celles du candidat pour une de ces compétences, veuillez expliquer pourquoi.

- Le Dr X a dirigé l'étude de « la qualité comme stratégie d'affaires » pour notre région et deux autres dans notre province et siège au Comité des normes du Conseil de la qualité et de la sécurité de la province.
- La Dre Y a été chargée, dans le contexte de notre effort de planification stratégique, de mettre à contribution le groupe consultatif médical de la région et d'aider à structurer le plan et à le faire approuver. Elle a aussi obtenu l'appui de l'association provinciale.
- Les partenariats structurés que nous avons établis avec l'Institut canadien pour la sécurité des patients (ICSP) et le Centre d'innovation de la Faculté des sciences de la santé de l'université locale éclairent nos initiatives sur la qualité et la sécurité des patients. Ces partenariats visent à faciliter l'échange de connaissances et de savoir-faire sur la recherche de pointe portant sur la qualité et la sécurité des patients et sur la meilleure façon de mettre en œuvre de tels programmes.

**DOMAINE « TRANSFORMER LES SYSTÈMES »**

Ce domaine englobe l'ensemble des compétences que les leaders exploitent afin de favoriser des changements dans des systèmes de petite et grande envergure. Ces compétences stratégiques sont souvent associées à ce qu'on appelle le « leadership à distance ».

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP	Aucune opinion A.O.	En développement 1	Maturité 2	Distinction 3	Maîtrise 4	Cote de l'évaluateur
<p><b>Manifeste une pensée systémique et critique</b>                      Vous avez un raisonnement analytique et une pensée conceptuelle, contestez et mettez en doute le statu quo, cernez les questions, réglez les problèmes et concevez et mettez en œuvre des processus efficaces visant tous les systèmes et toutes les parties intéressées.</p>						
<p><b>Encourage et appuie l'innovation</b>                      Vous créez un climat d'amélioration continue et de créativité visant à amener des changements systémiques.</p>						
<p><b>S'oriente stratégiquement en fonction de l'avenir</b>                      Vous explorez l'environnement pour relever les idées, les pratiques exemplaires et les tendances nouvelles qui façonneront le système.</p>						
<p><b>Promeut et orchestre le changement</b>                      Vous contribuez activement à changer les processus qui améliorent la prestation des services de santé.</p>						

**RÉTROACTION DU RÉPONDANT – DOMAINE « TRANSFORMER LES SYSTÈMES »**

**Commentaires du répondant :** Veuillez fournir des commentaires sur les compétences du candidat associées au domaine « Transformer les systèmes ». S'il y a divergence entre vos cotes et celles du candidat pour une de ces compétences, veuillez expliquer pourquoi.

- Le Dr X participe activement à la planification stratégique pour l'hôpital. Au cours des réunions de l'équipe de la direction, il insiste constamment et avec respect pour analyser l'effet de changements majeurs, comme des compressions budgétaires, des initiatives nouvelles, du point de vue des interlocuteurs de notre région, des patients et, bien entendu de nos relations avec la communauté.
- Au cours de sa carrière antérieure à titre de directeur médical de l'unité d'orthopédie de mon hôpital, il a été le champion d'un projet visant à coordonner et rationaliser les services avec un autre hôpital de notre région.
- À l'occasion, d'autres gestionnaires de l'organisation ont consulté la Dre Y sur la façon de promouvoir le climat de changement et d'innovation. La Dre Y appuie le personnel de gestion et l'encourage à proposer des idées innovatrices et à consulter les membres de leur personnel.
- Notre équipe de gestion analyse l'environnement pour y trouver des articles et des documents pertinents qui reflètent les tendances des soins cliniques, particulièrement en ce qui concerne les nouveaux modèles de soins axés sur les patients. À l'occasion, mais pas aussi régulièrement que nous pourrions le faire, nous échangeons et discutons de constatations importantes afin d'en déterminer les répercussions sur nous.
- Tout au long de sa carrière, la Dre Y a suivi de nombreux cours sur la façon de diriger le changement. Récemment, elle a suivi des cours de l'IHI sur le « changement à grande échelle ». Elle préconise régulièrement l'utilisation d'outils comme LEAN et Six Sigma pour « remettre en question » les pratiques cliniques existantes. Elle préconise des méthodes qui en appuient la mise en œuvre et donnent aux gestionnaires et au personnel leur mot à dire dans le processus de changement, et elle participe à leur application.