

## Healthcare Transformation and the Need for Courageous Leadership

FOR YES MINISTER'S SIR HUMPHREY APPLEBY, "COURAGEOUS" WAS THE MOST damning way of describing a proposed course of action ("controversial" only means that you will lose votes; "courageous" means you will lose the election, he explains to Bernard Woolley in an early episode of the show). Telling Jim Hacker that a plan was courageous was a sure way to get it dropped, whether or not the proposal was in the public interest.

The rooms and corridors in which Canadian health policy is formed are a long way from the setting of the humorous television show, but tests of courage, small and large, abound. I recently had the privilege of participating in a Canadian College of Health Leaders/Institute for Health Policy, Management, and Evaluation panel on leadership for healthcare integration. Panelists held leadership roles in different parts of the health system and were at different points in their careers, but all agreed that individual and collective courage on the part of leaders was essential for achieving meaningful health sector transformation.

This insight is neither unique to the panel nor to healthcare. For example, Warren Bennis and Robert Thomas (2002) compared the leadership styles of Generation X and Y with those of their grandparents' generation. They found that successful leaders of both eras were able to adapt to unforeseen circumstances and overcome obstacles, an ability that was put to the test early in their careers through an intense "crucible" experience involving adversity that tested their values and perseverance. These turning points forced individuals young and old to decide who they are and what they are capable of.

It takes courage to venture into the unknown. And it takes courage to work towards ambitious goals for healthcare transformation, building coalitions for change and persevering in spite of challenges that arise. Good research can help to bolster courage. For example, better information can make it possible to reach a little further or with more confidence. It can focus attention, clarify context, decrease unknowns, spread knowledge of best practices and blind alleys and suggest effective approaches to change.

The articles in this issue of *Healthcare Policy/Politiques de santé* tackle challenging policy questions and leadership challenges. Their focus ranges from issues highlighted by recent measles outbreaks to questions about access to family planning services, quality of physiotherapy for injured workers and use of antiretroviral medications by individuals who are HIV-positive.

In all cases, the issues involved are complex. There is no one contributing factor. Neither is there a single, quick, simple solution. It is these complexities which the authors address, shining light on the issues involved and bringing new knowledge to inform policy options.

Courage is also an appropriate theme for this issue because in it we provide tribute to Pat Martens. Pat was a leading health services and population health researcher, a compelling communicator and a generous contributor to our community, including serving as an editor for *Healthcare Policy/Politiques de santé*. She asked important and challenging research questions, forged new frontiers by engaging a broad range of partners in creating and using knowledge and continued to devote her time to protecting the health of others even after she was diagnosed with mesothelioma. Speaking personally, I am very grateful to have known and learned from Pat. I, along with so many others, miss her greatly.

JENNIFER ZELMER, PHD

*Editor-in-chief*

### *Reference*

Bennis, W.G. and R.J. Thomas. 2002. *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

## Besoin d'un leadership de courage pour la transformation des services de santé

**P**OUR LE PERSONNAGE DE SIR HUMPHREY APPLEBY, DANS LA SÉRIE *YES MINISTER*, le mot « courageux » était une des pires façons de décrire un plan d'action (« controversé » signifie qu'on va perdre des votes; « courageux » signifie qu'on va perdre l'élection, explique-t-il à Bernard Woolley dans un des épisodes). Dire à Jim Hacker qu'un plan était courageux équivalait à abandonner l'idée, qu'elle soit ou non d'intérêt public.

Les chambres et les corridors où s'élaborent les politiques de santé au Canada sont bien loin des décors de la série humoristique, mais les leçons de courage y abondent. J'ai récemment eu le privilège de participer à un panel sur le leadership pour l'intégration des soins de santé, organisé de concert par le Collège canadien des leaders en santé et l'Institut de politique, gestion et évaluation en santé. Les panélistes occupaient des postes de leaders dans divers secteurs du système de santé et en étaient à différentes étapes de leur carrière, mais tous et toutes étaient d'accord pour dire que le courage des leaders, qu'il soit individuel ou collectif, est essentiel pour mener à bien les transformations dans le milieu de la santé.

Cette idée n'est pas exclusive au panel ou aux services de santé. Par exemple, Warren Bennis et Robert Thomas (2002) ont comparé le style de leadership des générations X et Y avec celui des générations de leurs grands-parents. Ils ont découvert que les leaders des deux périodes étaient capables de s'adapter aux circonstances imprévues et de surmonter les obstacles, une aptitude vérifiée tôt dans leur carrière par une vive expérience mêlée d'adversité, où les valeurs et la persévérance sont mises à l'épreuve. Ce point tournant force les personnes, jeunes et vieilles, à consolider leur identité et à reconnaître leurs aptitudes.

Il faut du courage pour s'aventurer dans l'inconnu. Et il faut du courage pour s'attaquer à des objectifs ambitieux visant la transformation des services de santé, pour former des coalitions en vue du changement, pour persévérer malgré les défis qui se présentent. La recherche peut aider à donner du courage. Par exemple, une bonne information peut permettre d'aller un peu plus loin en toute confiance. Elle permet de circonscrire l'attention, de clarifier le contexte, de réduire l'inconnu, de répandre les connaissances des pratiques exemplaires ou des avenues sans issues et de proposer des démarches efficaces pour le changement.

Les articles du présent numéro de *Politiques de Santé/Healthcare Policy* s'attaquent à d'ambitieuses questions politiques et à des défis de leadership. Ils portent sur plusieurs sujets, allant d'enjeux révélés par la récente éclosion de rougeole aux questions d'accès pour les services de planification familiale, à la qualité des services de physiothérapie pour les travailleurs

et à l'utilisation des médicaments antirétroviraux par les séropositifs. Dans tous ces cas, les questions sont complexes. Il n'y a pas qu'un seul facteur en jeu. Pas plus qu'il n'y a qu'une seule solution simple et rapide. C'est sur cette complexité que les auteurs se penchent, tentant d'éclaircir les enjeux et d'apporter de nouvelles connaissances pour appuyer les politiques.

Le courage est aussi un thème approprié pour ce numéro, où l'on rend un dernier hommage à Pat Martens. Pat était une chercheuse de pointe qui vouait son travail aux services de santé et à la santé de la population. C'était une communicatrice chevronnée qui apportait beaucoup à la communauté, notamment à titre de rédactrice pour *Politiques de Santé/Healthcare Policy*. Elle a su poser d'importantes questions de recherche, elle a repoussé les limites en réunissant une vaste gamme de partenaires pour créer et utiliser les connaissances et elle a continué de consacrer son temps à la protection de la santé des autres, et ce, même après qu'on lui ait diagnostiqué un mésothéliome. Personnellement, je me sens privilégiée de l'avoir connue et d'avoir appris auprès d'elle. Pat me manque beaucoup, comme elle manque à plusieurs autres personnes.

JENNIFER ZELMER, PHD

*Rédactrice en chef*

### *Référence*

Bennis, W.G. et R.J. Thomas. 2002. *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.