

SPRING EDITORIAL

“Co-opetition”: A Model for Multidisciplinary Practice

Across the country, turf wars are being fought as health-care professionals jockey for position in the wake of the reorganization of health-care services. Nursing finds itself at the centre of many of these wars because it is multi-focused and has large numbers of practitioners. Of all the health-care professions, nursing has the most to win and the most to lose. The outcome of the wars will determine whether nursing emerges as a major player in the new health-care order or is fatally wounded – its roles carved up among other health-care professions, its skills reduced to technical tasks distributed among unskilled workers. At the moment both scenarios are being tried as possible solutions to the health-care crisis. Clearly, the strategies that nursing as a profession adopts *now* will determine which of the two scenarios will become dominant.

The last few months have seen the publication of a number of books and articles outlining strategies that professions might adopt to ensure their survival. These strategies can be grouped under three models – the Competitive-Replacement Model, the Diffusion Model, and the “Co-opetition” Model.

The Competitive-Replacement model is best illustrated by Ralph Sutherland’s book *Will nurses call the shots?* In this model, nursing expands its role into medicine and competes with medicine for the same health-care dollar. With some retraining, nurses could fulfil many medical functions at a fraction of current costs. A number of assumptions underlie this model: (a) health care and medical care are synonymous; (b) governments are interested in financing only medical care; (c) the “fluffy stuff” (to quote Dr. Sutherland) involved in “traditional” nursing requires no specialized knowledge, skills, or training and could be delivered equally well by any “caring” health professional; (d) the “fluffy,” or soft, aspects of caring have little or no effect on health outcomes; and (e) nursing is an extension of medicine, with no independent identity.

Under the Diffusion Model, in contrast, nursing will transcend its professional boundaries and lose its identity. The differences among

professions and disciplines become obscured and traditional boundaries blurred. The roles of the new health professional derive not from respective disciplines but from the context of practice. Nursing will cease to exist as a profession or a discipline, the term *nursing* merely describing a set of tasks.

The third model, developed for business, takes features from both cooperation and competition to create a new entity. The "Co-opetition" Model (Brandenburger & Nalebuff, 1996), when applied to the health-care system, defines professional relationships as both complementary and competitive. Under this model, all professions are equal, and each makes a unique and valuable contribution. On the other hand, each profession shares overlapping functions, skills, and roles that creates some tension and gives rise to competition.

Both the Competitive-Replacement Model and the Diffusion Model fail to recognize the uniqueness of nursing. The Competitive-Replacement Model sees little or no value in nursing beyond its purely medical contribution. The Diffusion Model calls for a blurring of roles and functions so that any one profession can be replaced by another. The inherent danger of this model is that nursing would lose control of its own direction and development and eventually cease to exist as an entity.

The "Co-opetition" Model offers the best solution for the survival of nursing. If nursing were to adopt this model, we would retain our unique identity while complementing the various functions of other health professions. The competition that would result from the overlapping of functions could be an advantage, in that competition tends to produce excellence. In fact, evolutionary theory informs us that the co-existence of complementarity and competition is critical to the survival of any organism. Organisms that carve out a niche because their skills are unique are the organisms that are most likely to survive. At the same time, however, they must be flexible enough to adapt to changing conditions. These two features, uniqueness and flexibility, characterize nursing.

The challenge for nursing in adopting the "Co-opetition" Model is to discover the right mix of complementarity and competition, for different populations, under different conditions, in different contexts. If nursing can demonstrate, through research, that it is able to deliver quality service at the most reasonable cost, it will undoubtedly play a central role in the new health-care system.

Laurie N. Gottlieb
Editor

References

Brandenburger, A.N., & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.

Sutherland, R. (1996). *Will nurses call the shots?* Ottawa: CNA Publications.

ÉDITORIAL DU PRINTEMPS

La « Coocurrence » : Un modèle pour une pratique multidisciplinaire

Partout au Canada, une forte concurrence s'est établie entre les professionnels de la santé, qui se rivalisent pour une place de choix dans le contexte de la réorganisation des services de santé. La profession infirmière se retrouve au cœur de plusieurs de ces luttes, à cause de sa nature multidimensionnelle et du nombre élevé de praticiennes. Parmi toutes les professions des soins de santé, celle-ci est susceptible de réaliser les plus grands gains ou subir les plus grandes pertes. L'aboutissement de ces luttes déterminera la place qu'elle occupera dans le nouvel ordre des soins de santé. Ou bien elle sera considérée comme étant un acteur des plus importants, ou bien elle subira un mortel recul et verra ses rôles disparaître parmi ceux des autres professions de la santé, et ses compétences réduites à des tâches techniques, exécutées par des travailleuses non qualifiées. Il est de plus en plus évident que les deux scénarios sont tout à fait plausibles. Nulle doute que les stratégies qui seront adoptées *dans le présent* par la profession infirmière, en tant que telle, détermineront lequel des scénarios se concrétisera.

Au cours des derniers mois, plusieurs livres et articles ont été publiés sur la question. Ils offrent des ébauches de stratégies pouvant être adoptées par les professions voulant assurer leur survie. Ces stratégies peuvent être regroupées selon trois modèles : le modèle de Compétition-Substitution, le modèle de Diffusion et le modèle de « Coocurrence ».

Le modèle de Compétition-Substitution est très bien illustré dans le livre de Ralph Sutherland, *Will nurses call the shots?* Selon ce modèle, la profession infirmière étend l'exercice de son rôle et entre dans le domaine de la médecine, avec laquelle elle rivalise pour les mêmes « dollars-santé ». À la suite d'une formation de perfectionnement, les infirmières pourraient exécuter plusieurs tâches d'ordre médical, pour une fraction des coûts actuels. Ce modèle présuppose un certain nombre d'hypothèses : a) les notions de soins de santé et de soins médicaux sont des notions synonymes ; b) les gouvernements ne veulent

financer que les soins médicaux ; c) l'attitude de « maternage » (pour citer le D^r Sutherland) qu'on retrouve dans la profession infirmière ne nécessite aucune connaissance, compétence ou formation spécialisées et pourrait être aussi bien véhiculée par n'importe quelle professionnelle de la santé possédant des qualités de compassion ; d) la dimension « maternage » ou « douceur » pouvant être contenue dans l'administration de soins n'a presque aucun effet, sinon aucun, sur le processus de santé ; e) la profession infirmière est une extension de la médecine et ne possède aucune identité propre.

Contrairement au modèle précédent, la profession infirmière, selon le modèle de Diffusion, transcendra ses limites professionnelles et perdra son identité. Les différences entre les professions et les disciplines sont nébuleuses et les limites traditionnelles, floues. Les rôles de la nouvelle professionnelle de la santé ne sont pas déterminés par des disciplines distinctes mais plutôt par le contexte de la pratique. La profession infirmière disparaîtra en tant que profession ou discipline, et le terme *soins infirmiers* ne décrira qu'un ensemble de tâches.

Le troisième modèle, élaboré pour le cadre de l'entreprise, puise des éléments des notions de coopération et de concurrence, afin de créer une nouvelle entité. Le modèle de « Coocurrence » (Brandenburger et Nalebuff, 1996), lorsqu'il est appliqué au système de santé, définit les relations professionnelles comme étant à la fois complémentaires et concurrentielles. Selon ce modèle, toutes les professions sont égales, et chacune d'elles apporte une contribution unique et précieuse. Toutefois, chaque profession, dans ses fonctions, ses compétences et ses rôles, recoupe d'autres professions, ce qui engendre des tensions et un climat de concurrence.

Le modèle de Compétition-Substitution et celui de Diffusion sont tous deux des modèles qui négligent de reconnaître l'unicité de la profession infirmière. Le premier attribue peu de valeur, sinon aucune, à la profession, au-delà de sa contribution d'ordre purement médical. Le deuxième préconise l'embrouillage des rôles et des fonctions pour faire en sorte que toute profession puisse exécuter les fonctions d'une autre. Le danger inhérent à ce modèle réside dans le fait que la profession infirmière pourrait perdre la maîtrise de sa direction et de son développement, et éventuellement cesser d'exister en tant que telle.

Le modèle de Coocurrence représente la meilleure solution qui permettrait d'assurer la survie de la profession infirmière. Si la profession choisit ce modèle, nous pourrions conserver notre identité tout en offrant un complément aux différentes fonctions exercées par d'autres professions de la santé. La concurrence issue du recoupement des fonc-

tions pourrait s'avérer avantageuse, puisqu'elle tend à générer l'excellence. En fait, la théorie de l'évolution nous indique que la coexistence de la complémentarité et de la concurrence est un facteur critique dans le processus de survie de tout organisme. Les organismes qui « font leur place » grâce à leurs habiletés uniques sont ceux qui sont les plus aptes à survivre. Toutefois, ils doivent démontrer assez de souplesse pour s'adapter aux conditions changeantes. Ces deux éléments, soit l'unicité et la souplesse, caractérisent la profession.

Le défi que doit relever la profession infirmière, si elle adopte le modèle « Coocurrence », c'est de trouver le bon dosage de complémentarité et de concurrence, dans le cadre de son travail avec des populations variées, selon des conditions et des contextes différents. Si la profession peut démontrer, par le biais de la recherche, qu'elle peut offrir un service de qualité à un coût raisonnable, le rôle qu'elle jouera dans le nouveau système de santé sera, sans aucun doute, un rôle des plus importants.

Laurie N. Gottlieb
Rédactrice en chef

Références

- Brandenburger, A.N., et Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York : Doubleday.
- Sutherland, R. (1996). *Will nurses call the shots?* Ottawa : CNA Publications.