



## **Atelier AEESICQ juin 2014**

### **Leadership et collaboration : La solution!**

#### **Documents partagés aux participants**

#### **Conférencières :**

**Martine Bessette, Claude Gravel, Michèle Hamelin et Sandrine Plante**

**Projet en Collaboration avec Mme Suzanne Comtois**

## Délégation et Leadership

### Délégation :

En soins infirmiers, la délégation des tâches concerne les soins indirects – l'objectif établi est atteint grâce au travail d'une personne supervisée par l'infirmière – et comprend les étapes suivantes :

- ✓ définir la tâche
- ✓ déterminer qui va l'exécuter
- ✓ préciser les attentes
- ✓ conclure une entente
- ✓ superviser la performance
- ✓ fournir une rétroaction à la personne qui a effectué la tâche.

L'infirmière qui délègue une tâche à un autre travailleur de la santé, a la responsabilité de poursuivre l'évaluation des soins donnés.

Les principes qui guident l'infirmière dans la décision de déléguer sont : sécurité de la personne soignée et la qualité des objectifs à atteindre.

**ALERTE!** L'infirmière n'est pas tenue légalement responsable des actes accomplis par un autre membre du personnel infirmier, mais c'est elle qui doit rendre compte sur la qualité de la tâche exécutée et s'assurer que les soins appropriés sont fournis.

**Leader :** exerce une influence sur les membres de son entourage et les amène à collaborer en vue d'un objectif précis.

Qualités : visionnaire, informé, articulé et confiant, bonne connaissance de soi, compétences en matière de relations interpersonnelles, excelle dans l'art d'écouter et de communiquer.

### ***Théories classiques du leadership :***

D'après la théorie des traits caractéristiques, il arrive souvent que le leader possède certains traits de caractère et certaines habiletés : jugement, esprit de décision, connaissance, facilité d'adaptation, intégrité, tact, popularité, esprit de collaboration et esprit d'indépendance.

Les behavioristes croient que c'est grâce à son éducation, à sa formation et à ses expériences de vie que le leader efficace acquiert un style de leadership. Selon ces théories, il y a quatre styles, en voici deux :

- **Leader autocratique (ou autoritaire);** d'après lui, les individus sont incapables de prendre des décisions de manière autonome. Il établit les directives, donne des ordres et dirige le groupe. Dans ce cas, les besoins en matière de créativité, d'autonomie et de motivation personnelle ne sont pas respectés. Le degré d'ouverture et de confiance entre le leader et les membres du groupe est faible ou inexistant. Souvent, les membres ne sont pas satisfaits de ce style de leadership.
- **Leader démocratique (coopératif ou participatif);** favorise les discussions et les prises de décision collectives. Il agit comme facilitateur, catalyseur en guidant activement le groupe vers la réalisation de ses objectifs. Il croit que les gens possèdent une motivation intérieure, qu'ils sont capables de prendre des décisions. Il favorise l'autonomie. Il met l'accent sur la critique constructive, l'information, les suggestions et les questions. Il fait appel à l'esprit de coopération et de coordination des membres.

***Théories contemporaines du leadership :*** en voici une sur quatre.

- **Leadership partagé :** on reconnaît qu'un groupe de professionnels est constitué de nombreux leaders et qu'aucun membre du groupe n'est censé posséder plus de connaissances ou de capacités que les autres. C'est selon les défis à relever que le leadership nécessaire se manifeste. Il favorise la prise de décision par l'ensemble des membres du groupe.

***Selon ces théories, le leadership est une faculté qui s'acquiert.***

*Un leader efficace doit faire preuve de sensibilité afin d'être un modèle positif : il doit témoigner de la sollicitude envers ses collègues et les personnes soignées. (leadership humaniste).*

Résumé fait à partir du KOZIER, Barbara et .... *Soins infirmiers, théorie et pratique*, Saint-Laurent, ERPI, 2005 volume 1 chapitre 26

## **Projet : formation d'une équipe de soins à l'intérieur du groupe stage.**

Ce projet a pour but de répondre aux besoins exprimés par les professeurs suite à une étude sur la satisfaction en stage, **ainsi que de permettre de développer davantage certaines compétences, soient :**

- prendre des décisions cliniques
- prioriser les soins parmi plusieurs situations cliniques
- travailler en équipe
- exercer le rôle de leader
- documenter les soins
- évaluer l'état physique et mental d'une personne.

Composition d'une équipe : - Deux étudiantes « leader » jumelées avec deux à trois élèves soignantes.

- Chaque étudiante soignante aura l'attribution d'un à deux patients.

Ce fonctionnement peut s'appliquer à tous les groupes stage 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années et pourrait permettre indirectement d'améliorer la supervision des stages en favorisant :

- un soutien individualisé,
- une rétroaction constructive au moment opportun,
- un climat propice à l'apprentissage.

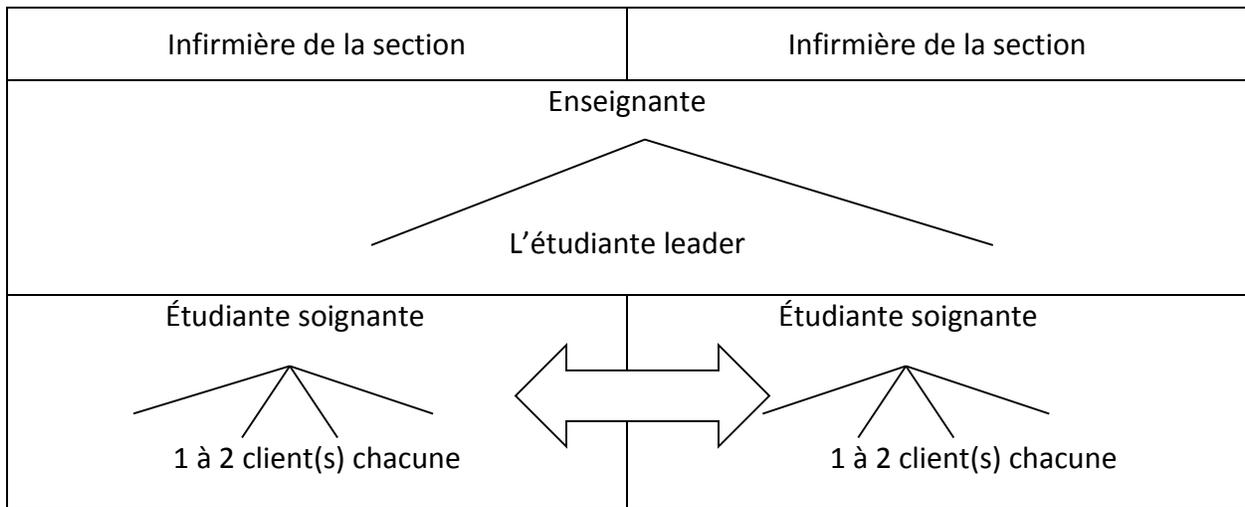
### Composition d'une équipe :

Deux étudiantes « leaders » sont jumelées avec deux à trois élèves soignantes.

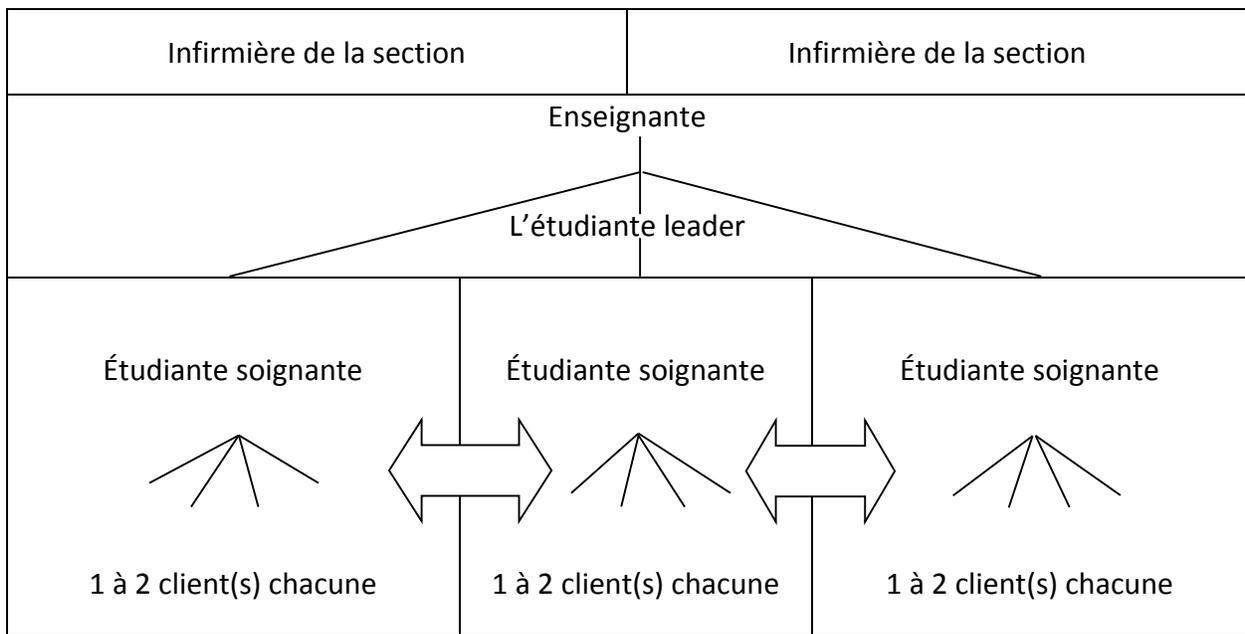
- Chaque étudiante soignante aura l'attribution d'un à deux patients et pourra augmenter de deux à quatre patients durant sa formation.

### Groupe de stage de 6 à 7 élèves

#### 1<sup>re</sup> équipe



#### 2<sup>e</sup> équipe



## Document à distribuer à l'orientation aux stages

### L'exercice du leadership efficace :

#### Attitudes et activités

##### 1. Identifier nos objectifs et nos valeurs personnelles.

- **Quel est mon rôle en tant que leader?**

Je consulte mes tâches à accomplir en référant au document de stage.

Je clarifie mon rôle avec les membres de mon équipe.

- **Quelle est ma perception de ce rôle?**

Ex. un défi à relever, une façon d'apprendre, une occasion de travailler en équipe...

Ex. un rôle qui me fait peur, la croyance que je ne suis pas faite pour ce rôle,

Le manque de motivation à travailler en équipe...

- **J'identifie un objectif personnel que je veux atteindre dans ce rôle :**

Ex. Ce qui compte le plus pour moi c'est comment mes interactions avec mes pairs peuvent influencer les soins des patients.

Ex. Être capable de m'affirmer tout en tenant compte des opinions des autres.

Ex. Avoir un but commun même si je ne travaille pas avec ma meilleure amie.

##### 2. Mettre l'accent sur les relations interpersonnelles

- **Je dois entretenir des relations interpersonnelles respectueuses et chaleureuses avec mes pairs. Comment ?**

Ex. par la qualité de mon écoute et par l'intérêt pour mes pairs quel que soit leur niveau de fonctionnement.

##### 3. Reconnaître le travail des autres

- **La reconnaissance des efforts et de l'application du travail par le leader est très appréciée. Comment?**

Un sourire, des félicitations ne coûtent pas cher et font beaucoup.

#### 4. *Devenir l'artisan de son équipe*

- **Le leader est responsable en grande partie du climat de l'équipe et de son évolution.**

##### **Comment ?**

En permettant aux autres d'exprimer leurs idées.

En étant sereine, confiante en elle-même et aux autres.

En ne craignant pas d'aider les autres dans leur cheminement.

En ne se sentant pas menacée par la progression des autres.

En consultant, en écoutant et en dialoguant.

#### 5. *Prêcher par l'exemple*

- **Le leader est autodiscipliné. Comment ?**

En étant fidèle à ses engagements et en entretenant l'optimisme.

En étant motivé et en stimulant les autres à agir.

#### 6. *Prendre des décisions*

- **Le leader utilise des stratégies décisionnelles. Comment ?**

En réfléchissant. En faisant le tour de la question.

En discutant des choix avec l'équipe. La prise de décision concertée est très appréciée.

En recherchant un consensus.

En se donnant des critères pour juger de l'adéquation d'une solution. Par exemple choisir la solution qui correspond aux valeurs de la personne soignée, qui est réaliste, qui exige le moins de temps, qui tient compte du personnel disponible, etc.

*Référence : Le leadership entre humanisme et pragmatisme*

*Margot Phaneuf, inf, PhD.*

Semaine de stage	Noms des élèves Groupe de 7	Travaux	Étudiantes soignantes	Leaders
<b>Semaine 1 :</b> <b>1<sup>er</sup> jour</b> A.M. orientation P.M. Rôles	Équipe 1 A: _____ B: _____ C: _____	Ex. physique Ex. physique Recherche	A B	C
	<b>2<sup>e</sup> jour</b> Rôles Équipe 2 D : _____ E : _____ F : _____ G : _____	Ex. physique Ex. physique Ex. physique Recherche	D E F G	G
<b>Semaine 2 :</b> Rôles	Équipe 1 A: _____ B: _____ C: _____	Recherche Démarche Ex. physique	B C	A
	Équipe 2 D : _____ E : _____ F : _____ G : _____	Recherche Démarche Démarche Ex. physique	E F G	D
<b>Semaine 3 :</b> Rôles	Équipe 1 B: _____ D: _____ F: _____	Recherche Démarche Relation aide	D F	B
	Équipe 2 A : _____ C : _____ E : _____ G : _____	Démarche Démarche Recherche Démarche	A C G	E
<b>Semaine 4 :</b> Rôles	Équipe 1 B : _____ D : _____ F : _____	Rel aide Rel aide Recherche	B D	F
	Équipe 2 A : _____ C : _____ E : _____ G : _____	Rel aide Rel aide Rel aide Rel aide	Au choix	Au choix

## Êtes-vous un leader?

Avez-vous assez de charisme pour influencer votre groupe d'amis, diriger vos subordonnés, tenir les rênes de la famille, lancer un nouveau courant philosophique ou politique, être à la tête de votre équipe de football? Bref, êtes-vous un véritable leader, ou bien aimez-vous vous considérer comme tel? Vous le saurez en effectuant ce test, qui a pour but de découvrir si vous avez les atouts nécessaires pour vous distinguer du commun des mortels et pour en imposer aux autres, non par l'autoritarisme mais par vos qualités intrinsèques.

Répondez sincèrement aux questions suivantes, en encerclant la réponse qui se rapproche le plus de votre façon de penser ou d'agir.

NO	QUESTION	OUI	NON
1.	Instinctivement, aimez-vous le rouge?		
2.	Si un problème ne vous concerne pas directement, essayez-vous quand même de le résoudre, ou bien laissez-vous les autres « se débrouiller »?		
3.	Dans votre enfance, vous arrivait-il souvent de proposer un jeu auquel tout le monde s'empressait de participer?		
4.	Êtes-vous assez original et ne vous laissez-vous pas trop influencer par les modes?		
5.	Si vous êtes mal luné, préférez-vous éviter les tâches difficiles, pour ne pas faire de dégâts?		
6.	Vous arrive-t-il souvent de vous absenter de votre travail pour des raisons de santé?		
7.	Êtes-vous très recherché par vos amis?		
8.	Si vous êtes en danger, perdez-vous facilement la tête et vous comportez-vous de façon inconsidérée?		
9.	Généralement, lorsque vous sortez en groupe, est-ce vous qui conduisez la voiture?		
10.	Lorsque vous êtes au restaurant avec des amis ou votre famille, est-ce vous qui conseillez généralement aux autres un plat ou un vin?		
11.	Vous arrive-t-il d'élever la voix pour qu'on vous écoute et qu'on vous obéisse?		
12.	Si vous êtes à l'étranger ou dans une ville que vous ne connaissez pas, vous chargez-vous de demander des renseignements, de consulter le plan, de choisir l'hôtel?		
13.	En amour, prenez-vous presque toujours l'initiative?		
14.	Vous arrive-t-il souvent d'être envié par les autres ou d'entendre des phrases du genre « pour toi, tout marche toujours sur des roulettes »?		
15.	Estimez-vous que pour se faire respecter par ses subordonnés, il faut toujours avoir une poigne de fer?		

## CALCUL DES POINTS

Comptez 1 point par réponse en vous référant au tableau ci-bas :

1. oui	5. non	9. oui	13. oui
2. oui	6. non	10. oui	14. oui
3. oui	7. oui	11. non	15. non
4. oui	8. non	12. oui	

### DANS QUELLE CATÉGORIE VOUS SITUEZ-VOUS ?

#### **DE 15 À 11 POINTS**

Vous avez le charisme d'un leader : en toute situation, vous ne renoncez pas à assumer une responsabilité, même quand elle est lourde, et, par instinct, vous ne vous préoccupez pas seulement de votre intérêt, mais aussi de celui des autres. Néanmoins, vous n'êtes pas envahissant ni despotique : votre autorité est reconnue spontanément par les autres et il ne vous est jamais arrivé d'imposer votre avis de force. Persuasion, sympathie, sûreté et enthousiasme sont les qualités qui font de vous un meneur de foule.

#### **DE 10 À 5 POINTS**

Vous avez des aptitudes au commandement, mais vous ne savez pas toujours les exploiter à fond, par paresse ou timidité. Il est probable que, dans votre profession, vous pourriez avoir de plus grandes responsabilités si vous aviez plus confiance en vous-même et en vos qualités incontestables. Les années et l'expérience vont assurément permettre à votre leadership de s'exprimer pleinement. Vous êtes très écouté et considéré dans votre entourage.

#### **DE 4 À 0 POINTS**

Vous êtes né pour vous « occuper de vos oignons » et pour laisser les autres prendre les décisions qui ne vous touchent pas ou qui exigent de vous trop d'énergie. Même dans le travail, vous n'avez pas un poste à responsabilité. Toutefois, si vous croyez que vous êtes sous-estimé, il est peut-être temps de faire un examen de conscience et de reconsidérer votre attitude sur les plans professionnel et relationnel.

Rôle de l'étudiante « leader »	Rôle de l'étudiante soignante
<p>Prend possession des PSTI (Médiplan, Cardex).</p> <p>Prend le rapport auprès des 2 à 3 élèves responsables des patients.</p> <p>Priorise les soins en équipe, selon le PSTI.</p>	<p>Prend possession de son PSTI.</p> <p>Prend son rapport.</p> <p>Donne son rapport à sa « leader ».</p> <p>Priorise les soins en équipe, selon le PSTI.</p>
<p>Fait sa recherche sur le problème de santé (physiopathologie, manifestations cliniques et complications possibles).</p> <p>Vérifie si le PSTI est à jour et l'ajuste au besoin. Consulte le PTI.</p>	<p>Évalue le patient : prise des signes vitaux, examen physique et vérification de l'appareillage. Installation pour le déjeuner.</p> <p>Fait sa recherche de médicaments, prépare et administre la médication.</p>
<p>Rencontre avec l'étudiante soignante pour la planification des soins. La leader fait part de ses recherches et partage les données recueillies par l'étudiante soignante.</p> <p>Révisé ses priorités en équipe.</p> <p>Partage les soins planifiés au patient. (soins d'hygiène, réfection du lit et propreté de l'environnement, traitements, ...).</p> <p>Visite auprès des patients.</p>	<p>Rencontre avec l'étudiante « leader » pour la planification des soins. L'étudiante « leader » fait part de ses recherches et l'étudiante soignante partage les données recueillies.</p> <p>Révisé ses priorités en équipe.</p> <p>Partage les soins planifiés au patient. (soins d'hygiène, réfection du lit et propreté de l'environnement, traitements, ...).</p> <p>Inscrit les signes vitaux au dossier.</p>
<p><i>Orchestre une pause avec les étudiantes soignantes et s'informe des patients au retour.</i></p>	<p><i>Orchestre une pause avec l'étudiante « leader » et s'informe du patient au retour.</i></p>
<p>Se reporte toujours à l'infirmière soignante pour le suivi des patients (PSTI, PTI).</p> <p>Consulte le dossier médical (résultats des moyens d'investigation, notes médicales, paramédicales et infirmières, ...).</p> <p>Collabore aux notes d'évolution.</p> <p>S'assure que tous les profils pharmaceutiques sont complétés</p>	<p>Poursuit sa collecte de données.</p> <p>Débuté les notes d'évolution avant le dîner, en collaboration avec l'étudiante « leader ».</p>
<p><i>Dîner. Post-clinique : présentation des cas au retour.</i></p>	<p><i>Dîner. Post-clinique : présentation des cas au retour</i></p>
<p>En PM, vérifie lors d'une rencontre d'équipe que tous les soins au PSTI et au PTI sont exécutés.</p> <p>S'assure que tous les soins et profils pharmaceutiques sont complétés et collabore à la rédaction du dossier.</p>	<p>En PM, vérifie lors d'une rencontre d'équipe que tous les soins au PSTI et au PTI sont exécutés.</p> <p>Complète le dossier selon les normes de documentation des soins : notes d'évolution, signes vitaux, suivi de glycémie, héparinothérapie, dosage, ...).</p>