



Fédération européenne des enseignants en sciences infirmières  
European federation in nursing science

- **Ce workgroup de FINE a pour objectif d'explorer** la question du leadership infirmier. L'expression du leadership infirmier en Europe présente des caractéristiques singulières.
- Cette question est éminemment d'actualité dans le cadre des réformes de la formation en Europe
- Comment s'exerce un leadership infirmier, à tous les niveaux et dans tous les domaines d'activités, pour améliorer la qualité des soins et le développement professionnel ?
- Ce workgroup abordera les composantes du **leadership infirmier** : professionnel, managérial, clinique, leadership en formation et formation au leadership.
- Les travaux de ce workgroup s'inscrivent dans la vision stratégique de FINE-Europe.

*Leadership is the capacity  
to translate vision into reality.*

Warren G. Bennis



QuotesHDWallpapers.com

# Le leadership en question

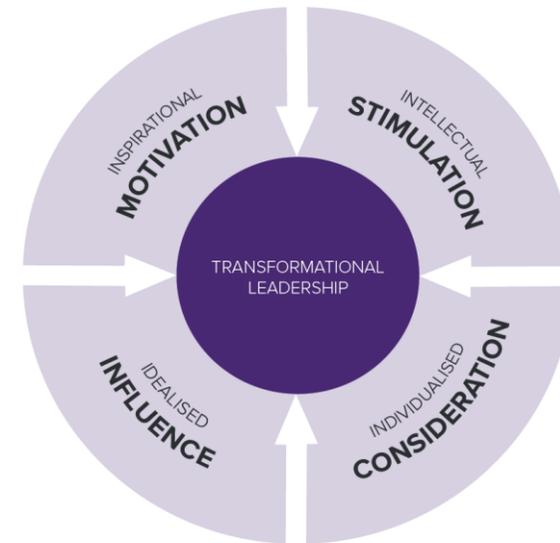
---



- Qu'est ce que le leadership
- Comment devient-on leader ?
- Comment caractériser les leaders ?
- Une recherche Internet sur le mot leadership (en français) donne 282 millions de réponses !
- Ce mot « valise » est souvent employé mais rarement défini et fait l'objet de confusions et d'amalgames.
- On confond souvent, à tort, chef et leader et on postule qu'un manager est forcément un leader.

# LE LEADERSHIP , C'EST A DIRE ?

- Scientifiquement, c'est dans les années 60, que certains chercheurs vont tenter de lui donner un fondement solide. Geier met en avant cinq traits prégnants, qui sont revalidés par une étude de 1991 (les portants à sept).
- **On retrouve :**
  - L'ambition
  - L'énergie
  - Le désir de diriger
  - L'honnêteté et l'intégrité
  - L'assurance
  - L'intelligence
  - L'adaptabilité et la compétence.
- *Geier tente un recensement en 1967 (Geier, « A trait approach to the study of leadership in small groups », Journal of communication, 1967).*



# LE LEADERSHIP , C'EST A DIRE ?

---

- Dans son analyse sociale des rapports de domination (dans "l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", 1904), Max Weber établit, historiquement, des formes de pouvoirs dévolues aux leaders :
- **Leadership traditionnel** : fondé sur la coutume et la tradition qui placent quelqu'un en position de chef. Ce chef adopte donc un style fortement influencé par les us et coutumes en s'appuyant sur les traditions. On peut prendre comme exemple certains chefs de tribus indiennes qui exercent leur leadership en utilisant des attributs de manière assez formelle (rites...) . .
- **Leadership légal** : fondé sur la loi qui légitime le pouvoir de la personne et donne une certaine surface à la fonction. Le leader ainsi intronisé va se servir de la loi pour dominer et même parfois la transformer dans son intérêt. On peut penser à certains souverains voire à des présidents au style "incarnant" la république. Le président français de la cinquième république est d'abord le garant des institutions et s'exprime souvent en s'appuyant sur la constitution et les lois de la république. Son "empreinte" de leader est liée à sa façon de gouverner et d'utiliser les pouvoirs octroyés par la constitution (par exemple, chef des armées).
- **Leadership charismatique : fondé** sur le rayonnement de la personne, le leadership est lié à une forme de pouvoir personnel qui génère l'allégeance, le dévouement et même certains comportements de crainte



# LE LEADERSHIP , C'EST A DIRE ?

---

- Les types d'influences selon Edgar Morin :
- Une autre typologie intéressante est établie par Edgar Morin en 1996.
- En travaillant sur le pouvoir dans les organisations, il se demande comment un individu peut peser sur le comportement des autres. Les différentes manières d'exercer le pouvoir constituent donc ce qu'il appelle "**l'influence sociale**".
- C'est cette influence qui permet d'atteindre les objectifs et de provoquer les changements dans les entreprises. Edgar Morin distingue quatre formes d'influence sociale : .
- **La normalisation qui** permet la mise en place de normes pour réguler un groupe, ce qui suppose des interactions. Le leader viendra, ici, construire ou reconstruire un groupe à travers les échanges. .
- **La conformité** qui entrainera les individus à adopter des attitudes conformes au groupe. Difficile de parler de leadership ici, on recherche plutôt des standards. .
- **L'obéissance constitue** la forme la plus connue et génère un leadership de type autoritaire avec une légitimité, normalement, acquise. La dynamique de l'obéissance est dialectique pour Edgar Morin car elle fait intervenir différentes formes de relations à autrui.



# LE LEADERSHIP , C'EST A DIRE ?

---

- Selon E. Morin, cette approche met en **confiance le leader** mais déresponsabilise les autres. .
- **L'innovation** est la quatrième forme d'influence mais elle ne s'exerce pas dans le respect des normes du groupe. Elle constitue une variance, voire une déviance (notion de "free-lance dans l'entreprise ou "électron libre").
- **Le leader déviant** peut aussi bien être rejeté qu'occuper une position originale, d'alternative. Il peut changer la tendance dans un groupe en période de crise.
- La figure du "franc-tireur" en entreprise est communément admise pour les missions à haut risque avec des leaders qui pilotent une "task force", parfois en dehors de l'organigramme officiel.
- Cette figure a été admirablement mise en scène au cinéma par Bertrand Tavernier( 1996) dans le film, "Capitaine Conan", qui présente l'histoire d'un groupe de francs-tireurs et de leur chef (Philippe Torreton) qui "œuvrent" après la fin de la première guerre mondiale



# Leadership des définitions, oui mais aussi des styles !

---

- **Le leadership est un art, une science, une ambition.** Il repose sur des qualités personnelles, sur des habiletés stratégiques et aussi sur la volonté de changer le cours des choses. Il peut se manifester dans tous les postes cliniques exercés par un infirmier ou une infirmière. Le leadership collectif de la profession exige des habiletés macro-politiques au sein de groupes organisés. ( G ,Derosiers )
- Un leader est efficace s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la **situation** et s'il développe l'**autonomie** de ses collaborateurs.
- Le leadership est le « processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un **objectif commun.** » (Peter NORTHOUSE, Leadership – Theory and Practice, Sage)



# Définir le leadership infirmier ?

---

- Capacités d'un membre du personnel infirmier à stimuler chez ses collègues une amélioration de leurs pratiques au profit du patient.
- **Le leadership c'est :**
  - La capacité d'une personne à **influencer et à fédérer un groupe,**
  - Pour atteindre un but commun,
  - Dans une relation de **confiance mutuelle,**
  - Et pour une **durée limitée.**
- Le leadership est la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, et pour une durée limitée.

*I think leadership is service and there is power in that giving: to help people, to inspire and motivate them to reach their fullest potential.*

Denise Morrison - Campbell Soup Company



# EXERCER UN Leadership ... Pour une durée limitée

---

- On ne peut pas être un leader à tout moment, sur une longue période, l'environnement joue un rôle prépondérant (une situation de crise par exemple peut radicalement bouleverser le leadership dans un groupe).
- Il appartient au leader d'être capable – lorsque la situation l'exige – de « lâcher » son leadership, ce qui implique :
- D'utiliser les leviers du leadership participatif (solliciter les membres du groupe et partager avec eux la responsabilité de la prise de décision) et du leadership déléгатif (transférer la responsabilité de la prise de décision) ;
- D'être capable de laisser la place aux autres quand c'est nécessaire (notamment lorsqu'une personne est plus compétente sur un sujet donné) ;
- De faire preuve d'humilité, car un leader n'existe que par l'intermédiaire de son équipe.
- *(Antonin Gaunand) Le leadership agile 7 leviers pour aider vos équipes à innover*
- *Editeur(s) : Eyrolles*
- *Date de parution : 03/01/2017*



# ACQUISITION DU LEADERSHIP

## Miser sur les qualités

**Sur la base d'une solide recherche consacrée à l'analyse de + 20 000 cas de Leaders, Zenger et Folkman ont établi que :**

**Les grands Leaders ne se caractérisent pas par l'absence de faiblesse mais par la présence de lignes de force (qualités) prononcées. Développer son Leadership revient à construire ces compétences et dynamiser ces qualités (forces).**



# Leadership du sens et des valeurs



## INTÉGRITÉ

- L'intégrité consiste d'abord à être **honnête** avec soi-même et avec les autres. Le leader doit aussi être **authentique** en toute circonstance (pas de masque, pas de double langage).
- Les valeurs sont des guides qui fondent nos choix et nos actions, chacun peut y adhérer (followers) : valeurs morales, conformité aux lois, éthique professionnelle.
- Équité : évoque la justice dont fait preuve le leader dans sa relation à chacun (justice interactionnelle et procédurale, égalité de traitement), et dans l'organisation (justice distributive).
- Congruence : cohérence entre privé et public, le dire et le faire (walk the talk), valeurs affichées et valeurs opérantes : « Tu te dévoileras par tes gestes. Sois conséquent dans tes paroles. »



# Nursing Leadership

TIM PORTER OGRADY



"IF WE ARE NOT CREATING INNOVATION WE ARE PREPARING LEADERS OF INNOVATION FOR A CULTURE OF INNOVATION!"

**PREDICT and ADAPT**

## THE LEADERSHIP OF INNOVATION:

"CREATING THE CONTEXT FOR PRACTICE IN A DIGITAL AGE."



IT'S AN EXCITING TIME!

FOCUS ON...  
**WHO WE ARE...**

IT'S HARD TO FIND A PERSON WHO'S LIFE HAS NOT BEEN TOUCHED BY A NURSE...



**IS NURSING  
A JOB?  
A CALLING?  
A PROFESSION?**

WE HAVE RITUALIZED OUR PRACTICE. WE CAN DO IT WITH OUR EYES CLOSED.



**DON'T BE AFRAID TO FAIL...**

**BE AFRAID NOT TO TRY.**

*unknown*



ΠΟΖΠΣ ΓΠΖΗ

ΥΡΟΣΣΔ ΠΗ

ΖΟΗΗ Δ ΟΗΖΣΖΟ

ΖΟΗΗΟΠ Δ

ΗΖ ΠΣΘΔΖΣ

ΖΟΗΗΣΘΗΗΖΟΖ

ΖΟΗ ΗΚ >

ΟΗ ΗΠ ΠΗ

ΖΟΗΗ>ΚΗΗΟΖ

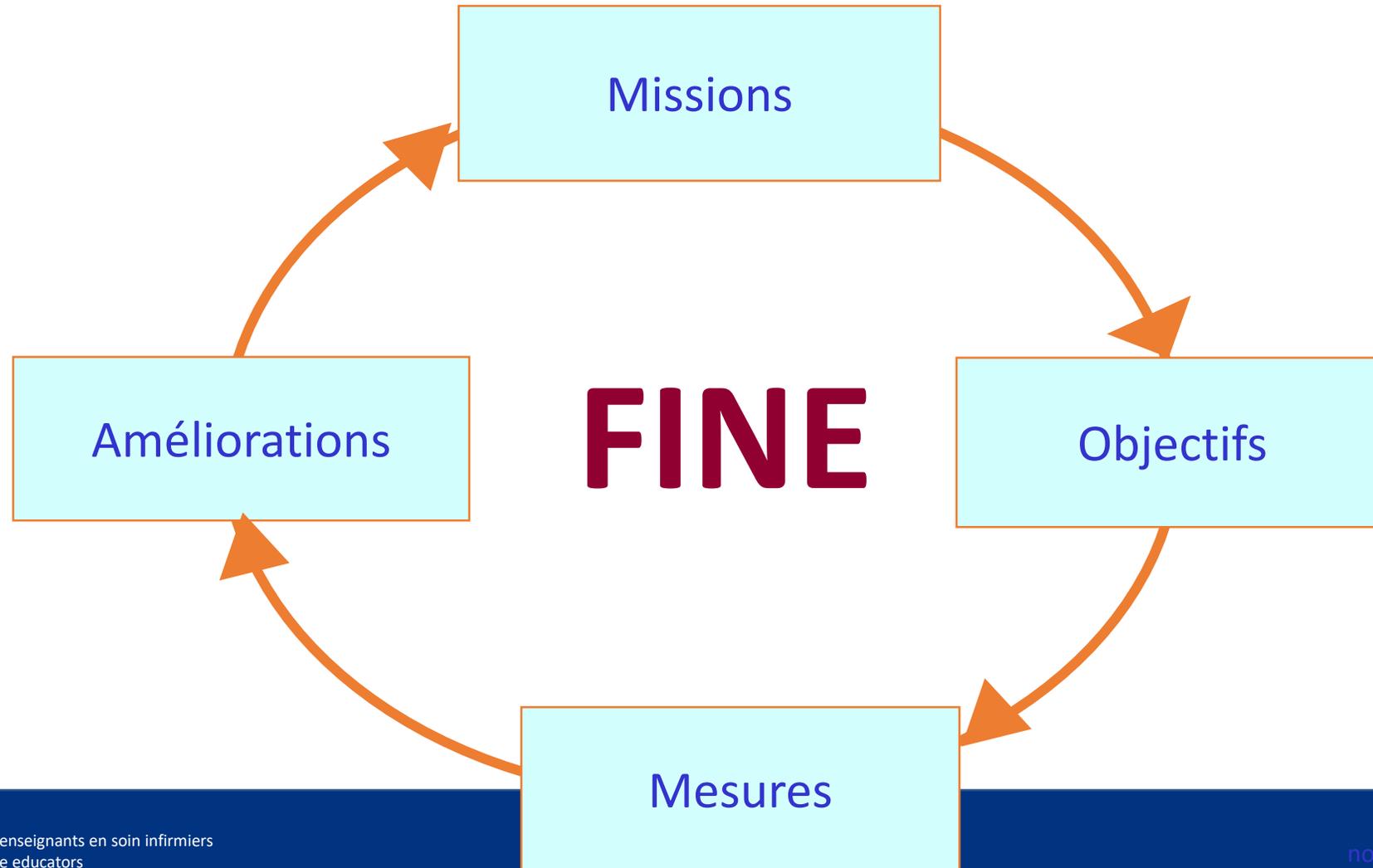
ΚΗΓΗΘΗΟΖΟ ΠΠ



# UN GUIDE DES BONNES PRATIQUES /LEDEARSHIP

## En Deux parties :

- **Bonnes Pratiques Fonctionnelles** : (réponses aux "pourquoi faire ?")
- **Bonnes Pratiques Opérationnelles** : (réponses aux "comment faire ?")



# The last, but not the least... Rester humble !

Bien qu'elle soit **l'ultime règle**, elle est la plus importante.

Bien sûr cela est grisant de voir sa photo dans les revues professionnelles, d'être connu, reconnu, publié, sollicité de toutes parts pour donner son avis ou participer à d'importants événements... Mais le danger c'est de perdre son humilité et d'avoir le sentiment d'être intouchable.

Plus haut vous montez, plus dure est la chute

. Écouter tout le monde, apprendre de chacun, valoriser les initiatives et surtout accepter avec humilité de se remettre en question sont des atouts maîtres pour exercer un bon leadership infirmier.

**La profession infirmière attend donc la levée de nouveaux leaders qui** se battront pour la faire avancer, en synergie avec leurs pairs, les instances et les syndicats...Et pour une profession qui manque de visibilité, l'avenir doit se décider de façon collégiale.

Accepter avec humilité de se remettre en question, un atout maître pour exercer un bon leadership infirmier.

# The last, but not the least... Rester humble !

---

- Bien qu'elle soit **l'ultime règle**, elle est la plus importante.
- Bien sûr cela est grisant de voir sa photo dans les revues professionnelles, d'être connu, reconnu, publié, sollicité de toutes parts pour donner son avis ou participer à d'importants événements... Mais le danger c'est de perdre son humilité et d'avoir le sentiment d'être intouchable.
- Plus haut vous montez, plus dure est la chute
- . Écouter tout le monde, apprendre de chacun, valoriser les initiatives et surtout accepter avec humilité de se remettre en question sont des atouts maîtres pour exercer un bon leadership infirmier.
- **La profession infirmière attend donc la levée de nouveaux leaders qui** se battront pour la faire avancer, en synergie avec leurs pairs, les instances et les syndicats...Et pour une profession qui manque de visibilité, l'avenir doit se décider de façon collégiale.
- Accepter avec humilité de se remettre en question, un atout maître pour exercer un bon leadership infirmier.





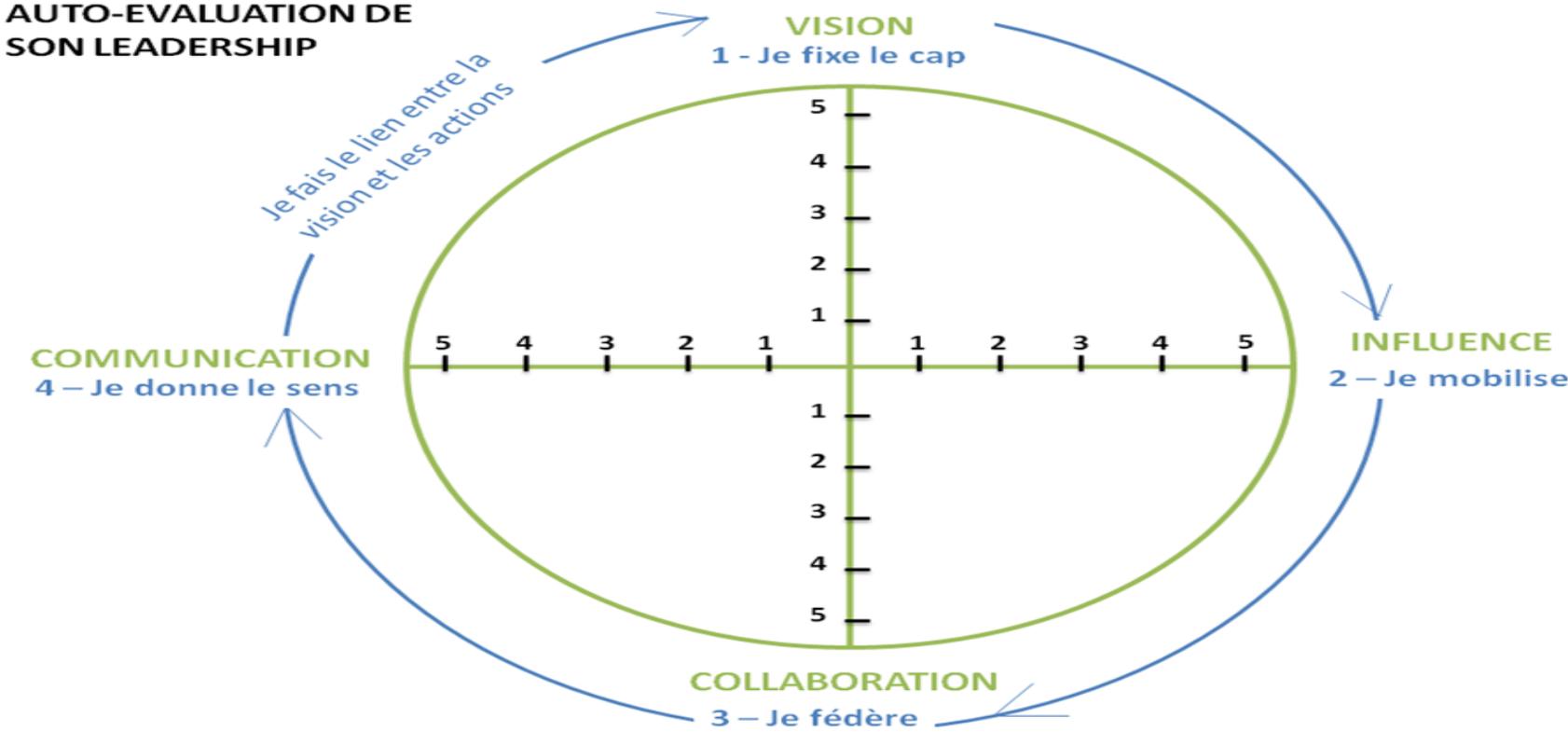
# The Nursing Bubble

## The Health Care Bubble

**Dr. Judith Shamian**  
**27th ICN President (2013-2017)**  
**ICN President Emerita**  
**February 22, 2018**

- WE HAVE THE KNOWLEDGE
- WE HAVE THE EXPERIENCE
- WE HAVE THE COMPASSION
  
- WE HAVE TO ACT
- WE HAVE TO TAKE OUR RIGHT PLACE
- WE HAVE TO HAVE A POLICY VOICE
- WE HAVE TO HAVE POLICY and PRACTICE IMPACT IN ALL OF THE BUBBLES

# le modèle SHARP (Sentiment de force, Hygiène de vie, Absorption, Relations saines, Projet et engagement)



Charles Martin-Krumm





Le leadership: une  
composante essentielle de la  
profession infirmière?

**23ème Workgroup de Fine  
22 et 23 Novembre 2018  
à Bruxelles**





Fédération européenne des enseignants en sciences infirmières  
European federation in nursing science