PRIX DE CONFÉRENCE À LA MÉMOIRE DE HELENE HUDSON

10^E CONGRÈS ANNUEL DE L'ACIO, OCTOBRE 1998

COMMANDITÉ PAR AMGEN CANADA

Ça prend du cran: les chefs de file des soins infirmiers en oncologie

Par Esther Green

Abrégé

L'expression courante "avoir du cran" signifie "faire preuve d'audace, de courage". On dit d'une personne qu'elle a du cran quand elle prend en main des situations ardues que d'autres cherchent à éviter et qu'elle parvient, d'une façon ou d'une autre, à accomplir l'impossible.

Tim Porter-O'Grady (1997) a écrit que la gestion est chose du passé; qu'elle a fait place au leadership axé sur les processus. Les organismes de soins de santé ont fait la transition des structures hiérarchiques aux modèles de processus ou de programmes, où les intervenants entretiennent des relations multiples au niveau de la responsabilité et de la communication. Dans le cadre de cette nouvelle orientation, les anciennes fonctions gestionnaires de contrôle, de direction, d'organisation et de maintien de la discipline ont fait place à des fonctions de leadership axé sur les processus; il est désormais question de coordination, de facilitation, de liaison et de soutien (Porter-O'Grady, 1997).

Esther Green

Helene Hudson, 1945-1993

C'est là où se trouve le défi que doivent relever les chefs de file des soins infirmiers en oncologie: "ce qui se trouve derrière nous et ce qui se trouve devant nous sont peu de choses comparativement à ce qui se trouve en chacun de nous." (Ralph Waldo Emerson). Le leadership ne tient pas à un titre de fonction; on s'en rend compte dans l'exercice actuel de notre profession... Car il existe peu ou pas de postes d'autorité en soins infirmiers comme tels. Les titres ont été modifiés afin d'éliminer des spécialités professionnelles: ils reflètent dorénavant une orientation plus floue: responsables de processus, responsables de programmes, responsables de la pratique professionnelle.

Les chefs de file des soins infirmiers ont besoin de nouveaux points de référence pour intégrer les défis représentés par l'exercice d'une influence, la facilitation et la liaison. Ces points de référence sont les suivants: leadership centré sur les principes, intégrité et cran. Ma présentation s'intéressera particulièrement au mode de pensée actuel, à la définition des principaux attributs et caractéristiques, et elle fera appel à des scénarios en vue d'illustrer les répercussions possibles du leadership. À titre de chefs de file des soins infirmiers en oncologie, nous devons avoir du cran pour obtenir des changements positifs et des gains de longue portée dans le domaine des soins aux patients et de la profession infirmière.

Introduction

L'occasion qui m'est offerte de présenter cette communication dans le cadre du Prix de conférence à la mémoire de Helene Hudson est à la fois une expérience émouvante et un exercice d'humilité. J'ai eu la chance de rencontrer Marilyn Bruce, qui m'a fait part de ses réflexions sur Helene, sur ses talents de chef de file et sur les répercussions de son œuvre dans le domaine des soins aux personnes atteintes de cancer. J'ai ainsi pu me faire une idée de l'infirmière qu'était Helene et des valeurs qu'elle véhiculait. Je remercie le Comité du choix qu'il a fait et c'est bien humblement que je me présente aujourd'hui devant mes pairs, collègues, amies et chefs de file de notre profession.

Dans la pratique infirmière, nous avons toutes fait la connaissance de chefs de file remarquables et efficaces que nous admirons, respectons et cherchons à imiter. Nous avons quelquefois dû subir des pratiques de leadership qui laissaient à désirer et des situations où nous nous sommes senties opprimées, sous-estimées ou rabaissées. Par cette présentation, j'entends provoquer des réflexions sur le leadership ainsi que fournir des options positives et des idées créatives que vous pourrez appliquer dans votre vie personnelle et professionnelle. J'espère que ma communication saura vous toucher personnellement, en plus de reconnaître et d'honorer l'esprit de leadership démontré par des personnes de la trempe de Helene Hudson.

Ma présentation a trois volets. Nous verrons tout d'abord un aperçu des principes du leadership, tiré d'écrits provenant en grande partie de domaines autres que les soins de santé. Deuxièmement, nous citerons en exemple quelques-uns des chefs de file des soins infirmiers qui ont fait preuve de cran et réalisé des objectifs que l'on croyait hors d'atteinte. Enfin, je vous présenterai les résultats d'une enquête non officielle menée auprès d'infirmières de plusieurs provinces pour recueillir leur perception du leadership et leurs expériences à ce sujet.

Esther Green, Inf, MSc(T) est responsable de l'enseignement et de la pratique professionnelle provinciale, Soins infirmiers, British Columbia Cancer Agency

Avant de commencer, j'aimerais prendre un moment pour souligner que nous en sommes cette année au dixième congrès de l'ACIO. C'est l'occasion de célébrer et de reconnaître 10 années, et plus, de dévouement, d'engagement, de partage et de plaisir! Toutes nos félicitations à l'ACIO pour être parvenue à ce jalon.

Du changement dans l'air

Chaque innovation est le fait de meneurs clairvoyants qui osent foncer, qui voient loin. Ils transgressent les règles existantes. Ils veulent des améliorations et parviennent à en obtenir, car ils ont le courage de leurs opinions (Henry, 1998).

Cette citation est tirée d'un éditorial de Beverly Henry qui souligne les défis que doit relever le personnel enseignant des programmes de formation en soins infirmiers. Pourtant, ces mots s'appliquent à chacune de nous au moment où nous sommes appelées à faire face à des changements et défis dans le domaine de l'oncologie et des soins de santé. Nous avons besoin de chefs qui possèdent la curiosité, l'imagination et la pensée innovatrice nécessaires pour préparer les années à venir (Kerfoot, 1998).

Le leadership n'est pas une question de pouvoir que nous confère un poste, mais bien de pouvoir par l'influence. Pour citer Marilyn French (1986), leadership n'est pas synonyme d'"autorité", mais plutôt de "pouvoir par l'action". En chacune d'entre nous réside un potentiel de leadership: capacité de régler des problèmes avec créativité; d'entrevoir de nouveaux rapports entre des événements habituels; de procéder à des analyses critiques et de se demander constamment "Qu'est-ce que cela donnerait si...?" (Kerfoot, 1998). Nous pouvons choisir d'appliquer ce potentiel pour le bien commun, et continuer de faire progresser les soins infirmiers en oncologie en mettant en pratique des méthodes innovatrices et stimulantes. Nous avons parcouru de grandes distances et avons bien des réalisations à notre actif. Mentionnons entre autres la reconnaissance par l'Association des infirmières et infirmiers du Canada des soins infirmiers en oncologie en tant que spécialité; le processus d'accréditation; les normes de pratique et de formation. Nous ne sommes toutefois pas au bout de nos peines.

Dans tout le pays, la réforme des soins de santé a transformé le travail des infirmières. La réduction des paiements fédéraux affectés aux soins de santé a entraîné la restructuration provinciale de ces soins: celle-ci s'est traduite par des fermetures d'hôpitaux et la prise en charge communautaire des soins aigus, ce qui a entraîné des changements au niveau de la pratique infirmière dans ces deux secteurs. Certains organismes de soins aigus ont introduit des travailleurs non réglementés dans le milieu hospitalier, remettant ainsi en question le rôle traditionnel de l'infirmière autorisée.

Il y a deux ans, au congrès de Calgary, c'était au tour de Leslie Vincent de présenter la communication choisie pour le Prix de conférence à la mémoire de Helene Hudson. À cette occasion, Leslie Vincent (1997) a donné un aperçu de la restructuration et de la nouvelle conception du travail, et en a souligné les répercussions. Plutôt que de se plaindre de ces changements, elle envisageait de tirer des effets négatifs autant d'occasions de faire preuve de créativité et d'innovation.

En raison des restrictions budgétaires et de la compression du personnel de la santé, nous avons vu des collègues perdre leur poste pour de bon. Certaines infirmières en oncologie ont été forcées de quitter notre spécialité, tandis que des collègues avec plus d'ancienneté ont perdu leur poste et ont été mutées, malgré elles, dans des services d'oncologie. Gustafson (1998) a écrit un article fervent sur son expérience personnelle: elle a été mutée non pas une, mais deux fois en l'espace de deux ans. "J'étais en colère parce que les initiatives de réforme gouvernementales s'en prenaient aux hôpitaux et à une main-d'œuvre dominée par les femmes. J'en voulais aux infirmières en bloc parce qu'elles n'ont pas fortement réagi, politiquement parlant, aux supplantations ou aux réductions draconiennes des effectifs." (p. 53). L'article en question illustre bien

les effets du changement. Gustafson a choisi de quitter la profession infirmière, comme d'autres l'ont fait. Dans tout le Canada, nous devons maintenant faire face aux problèmes bien réels de recrutement et de maintien du personnel de la santé faute d'un plan stratégique en matière de main-d'œuvre.

À mesure que les organismes se restructuraient, comprimaient leurs effectifs et rajustaient leurs priorités, de nouveaux modèles organisationnels étaient introduits. Des structures fonctionnelles ou de services hospitaliers ont été éliminées afin d'introduire pour les professionnels de la santé un modèle de soins centré sur les patients et leur famille. Porter-O'Grady (1997) décrit ce changement d'infrastructure comme étant un modèle axé sur les processus, où l'on a éliminé les niveaux de gestion afin de ramener le processus décisionnel au niveau des points de service. Des équipes de professionnels de la santé dont la composition répond aux exigences cliniques dispensent les soins aux patients. Ces équipes sont autonomes ou ont à leur tête de nouveaux responsables, lesquels ne sont pas nécessairement affiliés à la spécialité professionnelle des membres de l'équipe.

Les intervenants de la santé emploient de nos jours divers termes pour décrire le modèle. Il existe un modèle de gestion de programmes qui exige l'élimination d'unités professionnelles et le regroupement de plusieurs spécialités en un seul programme de prestation de soins. Prenons l'exemple d'un programme de soins à la mère et à l'enfant, où les services tels que travail et accouchement, soins post-partum et pédiatrie sont fusionnés en un nouveau groupe interdisciplinaire responsable des soins ambulatoires et des services d'hospitalisation prodigués à la mère et à l'enfant, de même que des soins à domicile.

Le modèle axé sur les processus tient pour acquis que les ressources devraient être mises à profit pour améliorer l'efficacité des soins prodigués aux patients. Un exemple serait le processus de thérapie systémique voulant que les spécialités telles que l'oncologie médicale, la pharmacie et les soins infirmiers collaborent étroitement pour prodiguer des soins cohérents et normalisés aux personnes atteintes de cancer et à leurs proches.

Indépendamment du modèle, du programme et du processus, trois domaines de responsabilité doivent être examinés: administration des programmes, gestion clinique et pratique professionnelle (Young, Ang et Findlay, 1997). L'administration des programmes comprend des aspects tels que le processus budgétaire, le recrutement du personnel, l'affectation des ressources, la gestion de la qualité et des risques ainsi que les politiques. La gestion clinique incorpore les divers aspects relatifs aux soins: objectif des programmes, buts des soins, affectation du personnel, procédures, élaboration d'outils de gestion clinique, collaboration avec la collectivité, ainsi que vérification et évaluation cliniques. La pratique professionnelle couvre les normes professionnelles, la planification des ressources humaines, les relations avec les universités, le perfectionnement du personnel et la recherche.

L'évolution des soins de santé a entraîné l'élimination des structures traditionnelles de gestion, des divisions correspondant aux services hospitaliers et aux spécialités professionnelles et, de ce fait, la création de nouvelles infrastructures. Beaucoup d'organismes ont supprimé les services de soins infirmiers et leurs directrices ainsi que les infirmières gestionnaires. Tout en continuant d'exercer des rôles de leadership, les infirmières peuvent maintenant assumer la responsabilité de plusieurs spécialités. Dans d'autres cas, elles peuvent relever d'une autre spécialité telle que la médecine ou le travail social: elles se demandent alors si leur intégrité et leur perfectionnement professionnels seront mis en valeur et appuyés, ou au contraire rabaisés et négligés.

Les changements relatifs à l'infrastructure exigent de nouveaux talents de leadership. Les modèles de gestion traditionnels, qui se fondaient sur le contrôle, l'organisation, la direction et le maintien de la discipline, sont choses du passé. Le nouveau leadership exige des individus qu'ils manifestent ce qui suit: vision, facilitation,

encadrement, mentorat et soutien. Les résultats obtenus par l'équipe sont le meilleur témoignage d'un leadership de qualité. L'équipe ne sera toutefois efficace que si ses responsables manifestent leurs valeurs, vision, courage et principes.

Exemples de leadership

Il n'y a pas de limites à ce que peuvent accomplir les chefs armés d'une vision, de valeurs, de courage et de principes. Il en existe maints exemples au sein de notre groupe: entre autres, le noyau d'infirmières qui ont perçu le besoin de fonder un organisme national de soins infirmiers en oncologie et qui ont créé, il y a quelques années, une organisation que nous connaissons toutes et dont nous bénéficions: l'Association canadienne des infirmières en oncologie. Ma collègue de la B.C. Cancer Agency et membre de longue date de l'ACIO, Barb McDermott, faisait partie de ce noyau d'infirmières. Barb est ce que j'appelle un chef de file qui a du cran. Autre exemple de leadership, les pressions exercées auprès de l'Association des infirmières et infirmiers du Canada afin de faire reconnaître les soins infirmiers en oncologie à titre de spécialité. Nous devons des félicitations à beaucoup de collègues pour cette réalisation.

On retrouve de nombreux exemples de valeurs, de vision et de courage en dehors de notre spécialité. Ken Agar-Newman est un infirmier doté d'une vision, une vision internationale! Il a exercé des pressions à plusieurs niveaux afin de faire reconnaître et mettre en application au Canada l'article 10 de la Convention des Nations Unies contre la torture. Il est coauteur d'un ouvrage en préparation destiné aux étudiantes en soins infirmiers, qui porte sur les soins à prodiguer aux réchappés de la torture; il coordonne le comité des infirmières et infirmiers du Réseau médical d'Amnistie Internationale, et oeuvre à la création d'un comité international des professions de la santé qui enquêterait sur la participation immorale de travailleurs de la santé à la torture et à des traitements cruels (Sibbald, 1998). Il personnifie vraiment le leadership et les actions qui peuvent en découler: Ken Agar-Newman a du cran.

Le docteur Susie Kim est infirmière: elle a établi en Corée un modèle de soins infirmiers communautaires pour des patients mentaux chroniques, misant sur la musique et la créativité pour stimuler et soutenir ces patients (Kim, 1998). Notre collègue Pat Porterfield, infirmière clinicienne spécialisée en soins palliatifs au Vancouver Hospital et au Health Sciences Centre, œuvre depuis dix-sept ans dans ce domaine et préconise sans relâche un traitement empreint de sollicitude pour les patients et une gestion efficace de la douleur. Elle a travaillé en recherche et en enseignement, en plus de poursuivre sa pratique clinique, car elle croit passionnément que les infirmières peuvent améliorer la qualité des soins aux patients parvenus aux phases palliative et terminale (Porterfield, 1998). Le docteur Susie Kim et Pat Porterfield sont des chefs de file qui ont du cran.

Les infirmières comme celles dont nous venons de parler sont aussi des chefs de file qui, confrontées au changement et à l'adversité, poursuivent leur tâche, réalisant des exploits que certains pourraient qualifier d'impossibles. Comment s'y prennent-elles? Elles ont du CRAN! Le cran, selon Le Nouveau Petit Robert (1993), est synonyme d'audace, de courage. On dit qu'une personne a du cran quand elle s'engage avec courage dans des situations que les autres évitent et parvient, d'une façon ou d'une autre, à accomplir l'impossible.

Les concepts du leadership

D'innombrables articles et ouvrages ont été publiés sur le leadership. En fait, on remarque une prolifération d'articles sur la question, si l'on considère les 2000 nouveaux articles qui ont été écrits sur ce sujet en sept ans (Kets de Vries, 1998), soit entre 1974 et 1981 seulement! Imaginez la surabondance de documentation qui paraît de nos jours dans les revues d'affaires et de soins de santé et les magazines destinés au grand public. Existe-t-il une théorie prédominante, une étude de recherche exceptionnelle ou un modèle

particulier qui décrit la marche à suivre pour devenir chef de file? La réponse est non, évidemment. Ces écrits peuvent toutefois nous fournir des éclaircissements sur la question.

Kets de Vries (1994) est l'auteur de l'article *The Leadership Mystique*, dans lequel il définit et décrit de véritables chefs de file à l'oeuvre. Il y divise les chefs en deux catégories en vertu du rôle joué: rôle charismatique et rôle instrumental. Le chef de file charismatique a la capacité de transmettre sa vision aux autres, de leur faire découvrir leur pouvoir et de leur insuffler de l'énergie. Pour sa part, le chef de file instrumental organise, conçoit et contrôle les comportements. Voici, d'après Kets de Vries, quelques-unes des caractéristiques du leadership:

- attitude consciencieuse (fiabilité, persévérance et désir de mener à bien la tâche entreprise),
- extraversion,
- dominance à l'occasion,
- confiance en soi,
- dynamisme,
- amabilité (savoir se montrer flexible et accorder sa confiance),
- intelligence,
- ouverture d'esprit aux nouvelles expériences,
- stabilité émotive.

Ces caractéristiques et comportements sont extraits d'une analyse documentaire visant à décrire les chefs de file efficaces. Toutefois, les qualités interpersonnelles les plus importantes rapportées par Kets de Vries sont l'humilité, l'humanité et un bon sens de l'humour.

Burwash (1995) a également identifié un certain nombre de qualités inhérentes aux chefs de file. Il a observé que les bons meneurs poursuivent leur croissance et leur apprentissage tandis que les excellents meneurs offrent à autrui les encouragements et les occasions nécessaires pour en faire de même. Cette tendance à se dévouer aux autres et à se faire mentor pour faciliter leur développement est un critère intrinsèque de leadership; c'est-à-dire la capacité d'enseigner et de faciliter l'apprentissage chez les autres. Burwash écrit aussi que l'humilité est un principe-clé du leadership. Savoir penser moins à soi plutôt que de penser moins de soi est la marque d'un chef de file accompli. On y ajoutera la régularité, la communication et l'expérience tirée des erreurs commises.

Dans son ouvrage intitulé *Leadership Jazz*, Max de Pree (1992) compare le leadership au jazz: tout comme un orchestre de jazz, le leadership réunit les talents de plusieurs participants. Le chef choisit le morceau et le tempo, puis entame la musique. Après quoi, il en revient aux membres individuels d'alterner entre discipline et liberté totale et entre restrainte et absence de contrôle, de mener les autres et de les suivre tour à tour, d'explorer le thème et de s'en écarter. Les musiciens doivent jouer des solos et contribuer à l'ensemble, et le résultat escompté est toujours le même: la satisfaction des musiciens ainsi que de l'audience. Le génie du jazz est la collaboration créative.

Selon De Pree, le leadership comporte, entre autres, les éléments suivants:

- accepter de prendre des risques;
- accepter ses responsabilités;
- tenir compte du passé sans s'y attarder outre mesure;
- faire preuve de compassion, de sincérité et d'équité;
- prendre des engagements inébranlables.

Le chef de file ne craint pas de travailler avec des personnes créatives. Au contraire, il favorise la créativité, sachant que les idées « géniales » peuvent bouleverser l'organisation pour en arriver à des améliorations. Le chef de file doit être accessible et offrir aux autres l'occasion de réaliser leur plein potentiel et de travailler au maximum de leur capacité.

Il y a beaucoup à gagner lorsqu'on donne à des gens créatifs la possibilité de faire fructifier leurs idées. Le chef de file établit le cadre qui favorise la pensée créative et permet aux gens de travailler en collaboration. Nous ne pouvons nous améliorer que lorsque nous sommes stimulées et appelées à relever les défis posés par ceux et

celles dont la compétence est égale sinon supérieure à la nôtre.

Pour être meneur, il faut donc qu'il y ait des personnes prêtes à emboîter le pas. Attardons-nous un moment sur la question des suiveurs. Il est nécessaire de leur fournir la possibilité de réaliser leur potentiel. De Pree (1992) suggère ce qui suit à leur égard:

- atteindre un niveau élevé de connaissances sur l'établissement; comprendre ses motifs, accepter les contraintes et ce qui doit être évalué;
- assumer la responsabilité de l'atteinte de ses objectifs personnels;
- voir la tâche à accomplir et en assumer la responsabilité;
- être loyal envers la philosophie de l'établissement, même lorsqu'on ne peut souscrire à tous les objectifs et procédés;
- résister à l'appréhension que l'on ressent inévitablement et tout naturellement face à l'inconnu;
- comprendre et apprécier à leur juste valeur les contributions d'autrui;
- être ouvert au changement;
- être un bâtisseur et non pas un profiteur;
- être très exigeant envers le chef de file;

Les suiveurs ont un rôle aussi important à jouer dans la progression des organismes. Chefs de file ou suiveurs, nous avons toutes notre part de responsabilités.

On a tort de croire que pour remplir sa tâche, le chef de file ait besoin de contrôler les autres et d'avoir de l'ascendant sur eux. Autorité n'est toutefois pas synonyme de contrôle, ni d'intimidation. L'autorité consiste à apprendre à se connaître et à se contrôler soi-même dans chaque situation vécue. L'autorité n'a pas de manifestations physiques; elle est foncière. Il ne s'agit pas de ce que vous possédez, mais bien de ce que vous transmettez.

Rubin (1997) est l'auteure d'un best-seller intitulé **The Princessa. Machiavelli for Women**. Elle y examine les différentes avenues que les femmes empruntent pour devenir autonomes et pour remporter des victoires: au travail, dans leurs relations personnelles, dans les situations familiales. Elle se sert du prince machiavélique à des fins de réflexion et d'apprentissage. Tandis que Machiavel parle de pouvoir par l'oppression, Rubin partage ses vues sur la création de réseaux de soutien, sur l'aide que l'on peut attendre des autres et sur la compréhension du pouvoir personnel. En analysant ses propres expériences et celles d'autres personnes, elle a appris à être ferme tout en faisant preuve de souplesse, à prendre le temps de réfléchir. Elle sait maintenant que rien ne peut la blesser à moins qu'elle ne le permette. Rubin déclare: "Élargissez votre vie, votre horizon, votre esprit. Les barrières ne font pas qu'éloigner les autres, elles vous emprisonnent aussi." (p. 111).

Dans **Leadership Wisdom**, Sharma (1998) insiste sur la nécessité d'avoir une vision claire, de garder l'œil ouvert sur les possibilités. Si vous regardez une photographie de journal de très près, vous verrez qu'elle est faite de millions de petits points. De près, il est impossible d'en voir l'ensemble. Le concept de l'image n'est visible que lorsque vous la tenez à bout de bras. C'est une analogie avec la vision; le fait de voir les possibilités, le but à atteindre, et non les petits détails.

Les chefs de file sont ceux qui ont des principes et qui se laissent guider par eux. Si un jour vous en avez la chance, rendez-vous dans l'île de Vancouver et promenez-vous dans le parc provincial Cathedral Grove ou dans la forêt pluviale du parc national Pacific Rim. Vous y verrez des arbres gigantesques: Douglas taxifoliés, épinettes de Sitka, thuyas géants, des arbres puissants, dont certains ont été déracinés par des tempêtes dévastatrices. Ces arbres sont tombés car leurs racines étaient peu profondes, et qu'ils n'avaient donc pas le fondement nécessaire pour les supporter. Nous pouvons tirer une leçon de ces arbres.

Les principes sont aux gens ce que les racines sont aux arbres. Les arbres dont le système racinaire est faible tombent lorsqu'ils sont fouettés par les vents. Les gens sans principes s'effondrent lorsqu'ils sont aux prises avec les vicissitudes de l'existence. Pour garder la tête

haute et continuer de croître, les chefs de file doivent pouvoir compter sur un ensemble de principes. Le meneur efficace doit avoir le courage nécessaire pour continuer de croire en sa vision, et pour toujours agir en conséquence. Mère Thérèse était une grande meneuse qui regorgeait d'humanité. Elle avait la sagesse, la vision et le courage nécessaires pour s'imposer une ligne de conduite et vivre selon ses principes.

Enquête sur le leadership

Pour préparer cette communication, j'ai mené une petite enquête auprès de chefs de file de la profession infirmière d'un peu partout au Canada. Dans le cadre de l'enquête menée au cours de l'été, soixante et une infirmières ont reçu par courrier électronique six questions à réponse libre. Vingt-deux y ont répondu, soit un taux de réponse de 36%.

Les questions en étaient les suivantes:

- Quelles sont les caractéristiques qui définissent un chef de file?
- Décrivez une situation où vous avez observé une ou plusieurs de ces caractéristiques.
- Décrivez une situation dans laquelle un chef de file a fait preuve de courage par son comportement.
- Comment le leadership a-t-il influé sur votre pratique professionnelle?
- Quel genre de milieu serait propice au leadership?
- En résumé, que signifie pour vous le terme leadership?

Les infirmières qui nous ont fait part de leurs réflexions et de leurs expériences ont décrit l'essence du leadership. Voici leurs commentaires.

Quelles sont les caractéristiques qui définissent un chef de file?

Le chef de file fait fonction de visionnaire pour le groupe. Il travaille avec ses collègues pour concrétiser sa vision, c'est-à-dire parvenir à la situation idéale en étant disposé à changer les pratiques courantes.

Le chef de file a confiance dans les capacités des autres et attend d'eux qu'ils tendent vers l'excellence; il sait les guider pour leur permettre de se réaliser pleinement.

Les chefs de file sont des preneurs de risques qui savent assumer des positions inconfortables afin de faire progresser leur vision. Ils relèvent les défis et sont de bons négociateurs, qui usent de leur influence personnelle plutôt que du pouvoir que leur confère leur poste. Ce sont des gens sincères, qui n'ont pas peur de laisser paraître leurs émotions et passions. Ils inspirent confiance, et bien que réalistes, ils laissent transpirer leur optimisme.

Le chef de file est compétent. Il possède les connaissances et capacités inhérentes à sa profession et à son rôle. Il a confiance en lui tout en restant sensible aux points de vue et aux besoins des autres. Il prend des risques calculés. Il tend vers un objectif, mais ne craint pas de modifier son plan pour l'atteindre. Il est tenace et motivé.

Le chef de file est un joueur d'équipe. Sa pensée est non rigide; il a l'esprit critique et sait trouver des solutions. Il incarne sa philosophie personnelle et professionnelle de même que celle de son organisme. Pour le meneur, les revers sont autant d'occasions d'apprentissage.

Les caractéristiques de leadership les plus souvent décrites étaient les suivantes:

- être un guide;
- être mentor;
- respecter les autres;
- posséder une vision et la partager avec autrui;
- avoir le sens des valeurs;
- être intègre;
- attendre l'excellence des autres et les aider à se réaliser pleinement;
- avoir l'esprit critique; être capable de "recadrer" les pensées;

- promouvoir la concertation;
- être chaleureux, charismatique, courageux et engagé.

Voilà les principaux thèmes qui sont ressortis des réponses à la question sur les caractéristiques d'un chef de file.

Situations dans lesquelles les répondantes ont observé ces caractéristiques

Voici une description éloquentes d'un chef de file:

"J'ai observé une personne qu'habite une incroyable passion pour la profession infirmière. Elle me sert de guide et je l'ai observée tandis qu'elle insufflait à une institution le feu sacré des soins infirmiers. C'est une personne forte, passionnée, intelligente, un être humain formidable; elle aime profondément sa profession. Sa ferveur est contagieuse. Elle peut faire front à qui que ce soit; elle a redonné courage aux personnes les plus désespérées et les a aidées à trouver leur chemin tant dans la profession infirmière qu'à l'extérieur. Son enthousiasme irrésistible la fortifie. Elle n'a peur de personne, elle s'est méritée le respect de toutes les spécialités. Elle ne craint aucune situation et a pris des décisions difficiles pour assurer la survie de la profession."

Un autre témoignage illustre la force d'un chef de file qui travaillait à la création d'une équipe dont les membres provenaient de groupes divers:

"J'ai travaillé avec un chef de file responsable de la mise sur pied d'une "nouvelle" association à partir de trois organisations moins importantes. Par son mentorat, elle a encouragé la croissance des membres ainsi que le respect des forces et des différences des parties intéressées. Elle a tenu compte de l'importance de la vision et des valeurs lorsqu'est venu le moment de créer la nouvelle culture; elle a invité les intervenants à prendre part au processus décisionnel et a transmis les renseignements importants en temps voulu. J'ai travaillé plus fort que jamais, mais j'ai senti qu'on avait confiance en moi, qu'on me respectait et qu'on m'appuyait tout au long de la tâche."

Cet extrait démontre bien comment les suiveurs sont stimulés par un chef de file qui sait communiquer, qui respecte les autres et qui adhère à une vision.

"Lorsque je pense à des événements ou à des personnes qui ont influé sur ma carrière, je revois le leadership de ceux et celles qui avaient une vision bien définie, vision qui pouvait être partagée ou élargie avec le temps. J'ai connu trois personnes chez qui on retrouvait immanquablement ces concepts-clés: avoir une vision, démontrer un engagement inébranlable envers l'objectif, toujours promouvoir la participation du personnel, souscrire à l'opinion collective, et engager avec les gens un dialogue susceptible de provoquer une nouvelle introspection."

La capacité du chef de file à faciliter et à recadrer, en tirant parti des atouts de la diversité, est mise en évidence dans la réflexion suivante:

"J'ai observé ce chef de file pendant plusieurs réunions controversées. Elle écoutait attentivement les deux côtés d'une question épineuse, puis offrait une nouvelle solution créative fondée sur les meilleurs éléments présentés par les deux parties, en leur en attribuant le mérite, tout cela d'une façon harmonieuse et acceptable pour tous les intervenants, sans non plus oublier les besoins des patients."

Comme le montrent les exemples ci-dessus, les chefs de file font preuve de caractéristiques déterminantes de plusieurs façons:

- en se passionnant pour l'objectif à atteindre;
- en persévérant, tout en gardant l'œil sur le déroulement de l'action;
- en respectant le savoir-faire des autres; en leur insufflant de la confiance;

- en inspirant les autres et en les encourageant à atteindre l'excellence et à répondre de leurs actes;
- en rassemblant des idées divergentes dans un plan commun;
- en ayant une excellente capacité de communiquer et d'écouter;
- en ayant le sens de l'humour.

Certains de ces concepts sont également décrits dans les écrits analysés.

Avoir du cran, c'est faire preuve d'audace, de culot. On pourrait en déduire que c'est le courage qui sous-tend le cran. Dans la troisième question de l'enquête sur le leadership, on demandait de décrire des exemples de courage.

Certaines des répondantes les ont choisis dans des domaines autres que les soins infirmiers ou même le secteur de la santé. Par exemple:

"Je pense que l'exemple de courage le plus émouvant dont j'aie été témoin est celui du médecin des Forces canadiennes qui est sorti de la structure établie et a fait un compte-rendu de la situation en Somalie... on l'a diffamé... mais il a eu raison."

Je pense à un récent exemple de courage déployé par des gens qui n'étaient pas en position de leadership: les nombreux hommes et femmes qui ont risqué leur vie pour tenter en vain de sauver les passagers du vol 111 de la Swiss Air, qui s'est écrasé, en septembre 1998, près de Peggy's Cove en Nouvelle-Écosse. Ils ont poursuivi leurs efforts, sans s'arrêter pour penser aux risques auxquels ils s'exposaient. Cet exploit a démontré à la Canadienne que je suis la nature et le caractère de mes compatriotes. Nous nous sommes tous sentis fiers de voir le soutien, la sollicitude et la sympathie que ces gens ont offerts aux familles endeuillées par la tragédie.

Une des répondantes a transmis un point de vue et une réflexion personnels dans l'observation suivante:

"J'ai déjà été dans une situation où, étant alors présidente sortante d'une association d'infirmières, j'ai dû prendre des mesures qui s'imposaient pour le bien de l'organisme. Toutefois, la plupart des responsables étaient contre pour des raisons personnelles. C'est devenu un rapport d'opposition. Malgré tout, j'ai persisté et je me suis fait des ennemis. Maintenant, bien des années plus tard, ces gens m'en veulent encore, mais l'association a évolué comme elle le devait et remporte beaucoup de succès. Si je m'étais inquiétée des sentiments des autres envers moi, j'aurais flanché sous la pression."

Cet exemple, qui reparait dans d'autres observations, illustre la rude tâche qui revient aux meneurs. Le fait de prendre des décisions impopulaires pose un risque personnel pour les chefs de file, puisque leurs relations interpersonnelles peuvent en être transformées à tout jamais. Voilà une leçon de courage que certains politiciens haut placés ne retiennent jamais. Il est parfois nécessaire de prendre des décisions impopulaires pour le bien de la cause. Les meneurs qui voient loin savent qu'il est crucial de fixer l'horizon plutôt que de regarder où ils mettent les pieds.

Voici un autre exemple de courage qui met en lumière une forme de leadership fondée sur les valeurs. L'une des répondantes a décrit une situation où le chef de file a annoncé qu'il démissionnerait si les conditions de travail du personnel n'étaient pas améliorées. Malheureusement, elles ne l'ont pas été et le chef a donné sa démission. C'est là un bon exemple de force d'âme... bien qu'il se soit soldé par une perte personnelle.

Les thèmes suivants sont ressortis des réponses à la question sur les exemples de courage démontré par des meneurs:

- avoir la force de s'attaquer à des questions ardues et de les poursuivre jusqu'à leur conclusion;
- faire preuve d'honnêteté et d'intégrité devant les décisions épineuses;
- faire face aux conflits mettant en jeu des valeurs ou des principes;
- ne pas s'en remettre à l'opinion populaire;

- savoir choisir des “batailles” qui en valent la peine;
- être inflexible avec les problèmes, et non avec les gens.

Comment le rôle de leadership a-t-il influé sur votre pratique professionnelle?

Cette question a donné lieu à deux genres de réponses distinctes. D’une part, les répondantes ont passé des commentaires positifs sur la façon dont les chefs de file avaient stimulé, soutenu et alimenté leur capacité de travail et de réussite.

Pour illustrer ces aspects positifs, une infirmière a écrit:

“J’ai beaucoup appris de cette personne. Je cherche constamment à déceler en moi les qualités insaisissables de chef... et je veille toujours à éviter les pièges associés aux postes de gestion. Cet exemple de leadership m’a aidée à me développer tant personnellement que professionnellement. Il a instillé en moi le désir d’apprendre, de m’engager envers ma carrière professionnelle, de concentrer mon attention sur ceux que je sers et non sur moi-même.”

Lorsque les meneurs créent un milieu favorisant l’affirmation, la validation et l’appréciation des autres, il en découle une synergie, un désir d’étendre sa pratique pour apprendre davantage, prendre des risques et envisager d’autres possibilités.

“J’ai découvert en moi une force et un engagement, des connaissances et des aptitudes. J’ai aussi appris la meilleure façon d’appliquer ces aptitudes parce qu’on m’a encouragée à donner mon plein rendement. Ce genre de leadership m’a aussi permis de me mettre à l’épreuve sans réserve.”

On a reconnu les meneurs dont on avait suivi l’exemple, et les répercussions à longue échéance chez celles qui ont imité leur style. À maintes reprises, les répondantes ont mentionné ces répercussions, telles que: être créative, autonome, avoir la possibilité d’agir, détenir un pouvoir personnel, sentir qu’on inspire la confiance, le respect et qu’on est compétente. Ces aspects étaient toujours attribués aux meneurs qui axaient leurs actions sur leurs principes, qui guidaient les autres et les encourageaient à se dépasser pour se réaliser pleinement.

D’autre part, le leadership peut aussi avoir une influence négative. Des répondantes ont décrit comment leur créativité et leur professionnalisme ont été foulés par des chefs qui cherchaient à les contrôler, à leur enlever leurs moyens, à les démoraliser; ou par des personnes qui auraient dû être des chefs de file, mais qui se sont dérobées à leurs responsabilités, préférant gérer le groupe plutôt que de le mener.

“Voici un exemple de leadership médiocre: une personne occupant un poste d’autorité qui contrôlait et surveillait toutes les activités, et qui ne supposait pas un seul instant que des gens compétents puissent travailler efficacement sans son apport.”

Le manque de leadership peut marquer tout autant qu’un bon leadership. Malheureusement, l’expérience associée à un chef médiocre pourra avoir des effets persistants. Comme l’a observé Florence Nightingale: “Comme on est empêtré par le sentiment de crainte”. Celles qui ont connu ces effets négatifs ont été poussées à apprendre ce qu’il fallait éviter de faire, et à tirer des leçons des erreurs qu’elles-mêmes ou d’autres ont commises. Comme l’a mentionné une infirmière:

“Je fais beaucoup plus d’efforts pour stimuler les autres à participer et à réussir. Je reconnais l’importance de l’encadrement et du mentorat.”

Une autre a déclaré:

“J’ai aussi compris qu’un échec n’est pas la fin du monde. On peut toujours en tirer quelque chose. Il n’existe pas d’échecs sur toute la ligne.”

Les expériences décrites par les répondantes correspondaient aux thèmes des écrits portant sur le développement personnel des personnes qui travaillent avec de véritables meneurs. Kouzes et

Posner (1993) résument les répercussions décrites par ceux et celles qui ont œuvré auprès de chefs compétents: appréciation, motivation, enthousiasme, capacité de relever les défis, inspiration, potentiel, soutien, sentiment de pouvoir, de fierté et d’être respecté.

Les meneurs compétents aident à rehausser l’estime de soi et font sentir aux autres qu’eux aussi peuvent faire la différence. Les chefs que nous respectons ne cherchent pas à être le point de mire: ils tentent plutôt d’attirer l’attention sur les autres. Lorsque vous travaillez avec quelqu’un que vous respectez et admirez, vous vous sentez mieux dans votre peau et cherchez à perfectionner votre pratique professionnelle. Le leadership peut devenir un puissant stimulant, pas pour le meneur, mais pour ses collègues!

Les milieux propices au leadership

En réponse à la cinquième question de l’enquête, les répondantes se sont exprimées avec éloquence dans les exemples cités et le vocabulaire employé, le tout criblé de points d’exclamation pour mieux rendre leur message. Les réponses sont passionnées: elles s’appuient sur les expériences vécues pour décrire le milieu idéal favorisant le leadership.

En voici quelques extraits:

“Un milieu où il serait permis de rêver, d’oser, de discuter et d’agir. Un milieu où on apprécierait l’individu et où on le prouverait en disséminant l’information, le pouvoir et les responsabilités. Un contexte qui reconnaîtrait les contributions personnelles, qui créerait une atmosphère de confiance et d’appréciation... où le pouvoir ne serait pas détenu par une poignée de personnes, et tiendrait compte de la valeur des intéressés et non du poste.”

“Un milieu qui favorise la collaboration et une saine concurrence. Des règles de jeu équitables, une responsabilisation matricielle, un contexte de respect mutuel.”

“Un milieu où les gens sont respectés pour leur potentiel; où les différences sont non seulement tolérées, mais aussi exploitées; où l’on encourage un apprentissage permanent; où l’on exerce le mentorat; où les aptitudes “officieuses” des meneurs sont mises à profit et stimulées; où les qualités de leadership sont reconnues et applaudies.”

Les thèmes décrivaient des milieux qui reconnaissent, encouragent, respectent et apprécient les individus. Où l’on attend des gens qu’ils prennent des risques puisqu’il est reconnu qu’il vaut mieux essayer et échouer que de rester inactif. Comme le disait Helen Keller: “Il n’y a pas de pessimiste qui ait découvert le secret des étoiles, navigué en eaux étrangères ou ouvert de nouveaux horizons à l’esprit humain.”

Il arrive que lorsqu’un changement est imminent, on se sente craintif, anxieux et qu’on cherche à l’éviter. Le changement peut donner lieu à une croissance renouvelée. Lorsque de nouveaux modèles sont introduits par suite d’une restructuration, on est enclin à les condamner ou à les rabaisser en disant: ça ne marchera pas; on ne peut pas; oui... mais. Les aspects positifs mentionnés par nos collègues dans la relation de leurs expériences en milieux propices au leadership nous aideront peut-être à prendre du recul pour analyser la situation dans son ensemble. Ce n’est pas la structure qui fait qu’un milieu est positif ou négatif; ce sont les attributs, les valeurs et les convictions du personnel qui évolue dans ce milieu qui font toute la différence!

Signification du leadership

Les énoncés les plus évocateurs pour décrire les qualités et les thèmes liés au leadership étaient les suivants:

“Défendre une cause qui vous tient à cœur, à laquelle vous consacrez vos pensées et dédiez votre âme.”

“Le leadership, c’est appuyer et stimuler les gens par tous les moyens nécessaires (formation, écoute, autres ressources) pour leur permettre de se réaliser pleinement.”

“C’est voir loin... c’est une question de partage et d’habilitation des autres.”

“Le leadership est un prolongement des convictions personnelles... un exemple d’authenticité et d’intégrité.”

“Le leadership est une leçon d’humilité, un processus continu d’autoévaluation et de rajustement, un défi qui s’adresse à l’esprit et à l’âme.”

Ces énoncés rendent bien la notion de leadership. Nous ne pouvons qu’imaginer à quel point ces infirmières ont été touchées par un modèle, mentor et conseiller positif qui leur a inculqué un but et une passion.

Compte tenu des thèmes qui ont émergé, tant des écrits consultés que des riches expériences décrites par les répondantes, nous pouvons conclure que le leadership comprend les facettes suivantes:

- être assez dévoué pour s’exposer;
- encourager, parrainer et habilitier les autres à se développer;
- projeter l’attention sur autrui, et non essayer d’être le point de mire;
- avoir des objectifs fondés sur des valeurs;
- voir loin;
- prospérer, et non pas seulement survivre.

Comme l’a mentionné une infirmière:

“Je peux survivre dans des situations de gestion oppressives ou indifférentes; mais je ne peux me développer que dans un milieu où prévaut un leadership clairvoyant favorisant la collaboration.”

Chacune d’entre nous a une passion profonde et durable pour les soins infirmiers en oncologie. C’est là notre raison d’être et notre objectif. Nous tirons de la fierté des liens que nous établissons avec les patients et les intervenants. Nous explorons nos forces et cherchons à nous améliorer. Oui, il y a beaucoup à améliorer dans nos lieux de travail; mais cela ne sera possible que si nous assumons toutes un rôle de leadership et relevons les défis qui en découlent, ce qui sous-entend que nous devons viser l’impossible. Vous avez le choix: vous pouvez mener, suivre... ou ne rien faire!

Si vous choisissez de mener, laissez-vous guider par les points suivants:

- donnez l’exemple;
- éclairez les autres au moyen de la communication;
- ayez le courage de croire en vous;

- décrivez votre vision;
- aidez les autres à se développer par le biais du mentorat;
- jetez une lumière nouvelle sur les points négatifs;
- encouragez les autres à tendre vers leur plein potentiel;
- soyez fidèle à vos valeurs;
- suivez le chemin de l’intégrité: c’est le seul où il est impossible de se perdre;
- visez l’excellence tant pour vous que pour les autres;

À l’aube du nouveau millénaire, la population canadienne compte sur les chefs de file des soins infirmiers en oncologie pour la défense des soins aux personnes atteintes de cancer. Le leadership peut se retrouver au niveau des petits détails importants, des petits actes de foi; il peut se traduire par un entêtement à respecter ses principes, toujours en gardant à l’esprit les conséquences morales. Je crois que, pour chacune d’entre nous, les résultats sont déjà prédestinés: l’amélioration des soins aux patients atteints de cancer et des soins infirmiers en oncologie. La fin justifie les moyens. À vous de relever le défi!

En terminant, je voudrais ajouter quelques réflexions personnelles sur des meneurs possédant du cran. Des chefs de file dont j’ai croisé le chemin et qui m’ont influencée; il s’agit de: Janet Beed, Rhea Arcand, Janice Wright, Cynthia Struthers, Karima Velji, Maureen McQuestion, Dr Margaret Fitch, Leslie Vincent, Ann Syme, Dr Heather Porter, Pat Staneland, Carolyn Tayler, Careen O’Connor, Karen Tamlyn-Leaman, Marie-Andrée Chassé, Barbara Love, Denise Bryant-Lukosius, Susan Ness, Dr Lorna Butler, Nancy Guebert, Barb McDermott, Monica Bacon, Manon Lemonde, Dawn Stacey et Debbie Mayer.

Mille mercis de la possibilité qui m’est donnée ici de partager mes pensées avec vous; je reconnais avec gratitude l’honneur que me font l’ACIO et Amgen en parrainant ce prix de conférence.

Et comme le philosophe allemand Johan von Goethe l’a dit: “Ce que vous pouvez faire et rêvez de pouvoir faire, commencez-le immédiatement. La bravoure est faite de génie, de pouvoir et de magie.”

Remerciements

Je tiens à remercier les vingt-deux infirmières de l’ensemble du pays qui m’ont aidée à comprendre leurs pensées et leurs expériences ainsi que Stephen Hansen de la B.C. Cancer Agency, qui a administré le sondage en mon nom.

Bibliographie

- Burwash, P. (1995). **The Key to Great Leadership**. Torchlight Publishing: Badger, CA.
- De Pree, M. (1992). **Leadership Jazz**. Dell Publishing: New York, NY.
- Dictionnaires Le Robert. **Le Nouveau Petit Robert, dictionnaire de la langue française**, 1993; Dictionnaires Le Robert. Paris. p. 503.
- French, M. (1986). **Beyond Power: On Women, Men and Morals**. Ballantine Books: New York, NY.
- Gustafson, D.L. (1998). Reframing a story of job displacement. One nurse’s responses to hospital downsizing. **Canadian Woman Studies**. 18(1), 53-56.
- Henry, B. (1998). Practice, teach and research too. **Image: Journal of Nursing Scholarship**. 30(2), second quarter, 102-103.
- Kerfoot, K. (1998). Management is taught, leadership is learned. **Nursing Economics**. 16(3), 144-145.
- Kets de Vries, M.F.R. (1994). The leadership mystique. **Academy of Management Executive**. 8(3), 73-89.
- Kim, S. (1998). Out of darkness. **Reflections**. 24(3), 8-12.

- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1998). **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Porter O’Grady, T. (1997). Process leadership and the death of management. **Nursing Economics**. 15(6):286-293.
- Porterfield, P. (1998). **Pain management**. Nursing BC. 30(4), 13.
- Rubin, H. (1997). **The Princess. Machiavelli for Women**. Dell Publishing: New York, NY.
- Sharma, R.S. (1998). **Leadership Wisdom from the Monk Who Sold His Ferrari**. Harper Collins Publishing Ltd: Toronto.
- Sibbald, B. (1998). Thirty minutes a day to a better world. **Canadian Nurse**. 94(6), 59-60.
- Vincent, L. (1997). Work re-design and re-engineering: A challenge for professional nursing practice. **Canadian Oncology Nursing Journal**. 7(4), 198-201.
- Young, J.M., Ang, R., Findlay, T. (1997). Interdisciplinary professional practice leadership within a program model: BC rehab’s experience. **Healthcare Management Forum**. 10(4), 48-50.