



## Nurses and Leadership: learning and development during bachelor education. A narrative review.

Stefano Romano Capatti<sup>1</sup>, Massimo Alberio<sup>2</sup>, Sandra Merati<sup>2</sup>, Chiara Venturini<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bachelor School of Nursing, IRCCS MultiMedica, Ospedale San Giuseppe

<sup>2</sup> Bachelor School of Nursing, IRCCS San Gerardo de' Tintori Foundation

### ABSTRACT

Developing leadership skills among undergraduate nursing students could be a useful method to improve leadership among nurses. Despite its recognized utility there is a lack of evidence about which strategies and theoretical models to use. The purpose of this paper is, therefore, to summarize and analyze the best strategies and theoretical models to develop leadership skills between undergraduate nursing students. A narrative literature review was performed between March and September 2022, searching the biomedical databases of Pubmed, Cinahl, Trip Database, Scopus, Excerpta Medica Database. Seventeen papers were included. Several topics areas were identified, divided into peer learning, simulation, collaboration with other organizations, reflection, integrated curriculum, alternative strategies and models to developing leadership. The leadership development strategies reported in this study seems to be effective and usable in nursing education courses. Furthermore, the importance of administering the training interventions in all the years of the course is recognized.

### CURRENT AND FUTURE PERSPECTIVES:

This narrative review is obsolete; conducted between 2021-2022, in addition to a need for updating, a recent systematic review on the same topic, developed later, was found in literature (*Akdeniz C, Duygulu S. Systematic Review on Characteristics and Effects of Leadership Development Interventions for Nursing Students. Nurse Educ. 2024 Jun 1;49(3):E147-52.*). The choice of using the search key 'leadership development' and not simply 'leadership' may have limited too much the results. Finally, it should be noted that the selected material (studies, expert opinions, conceptual models and literature reviews) is extremely heterogeneous both in terms of methodology and of the strength of the evidence presented. The results, however, seem to agree with the most recent literature.

**KEYWORDS:** *Nursing students, Leadership, Nursing Education, Nursing, Nurses*

#### Corresponding author:

Stefano Capatti: [Stefano.capatti@multimedica.it](mailto:Stefano.capatti@multimedica.it)  
IRCCS MultiMedica, Ospedale San Giuseppe  
via San Vittore, 12 - 20123 Milano



Milano University Press

248

Submission received: 04/10/2023

End of Peer Review process: 21/04/2024

Accepted: 21/04/2024



## Infermieri e Leadership: apprendimento e sviluppo durante la formazione di base. Una revisione narrativa.

Stefano Romano Capatti<sup>1</sup>, Massimo Alberio<sup>2</sup>, Sandra Merati<sup>2</sup>, Chiara Venturini<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Corso di Laurea in Infermieristica, IRCCS MultiMedica, Ospedale San Giuseppe

<sup>2</sup> Corso di Laurea in Infermieristica, IRCCS Fondazione San Gerardo de' Tintori

### ABSTRACT

Lo sviluppo delle capacità di leadership tra gli studenti di infermieristica potrebbe essere un metodo utile per migliorare la leadership tra gli infermieri. Nonostante la sua riconosciuta utilità, mancano prove su quali strategie e modelli teorici utilizzare. Lo scopo di questo articolo è quindi quello di riassumere e analizzare le migliori strategie e i migliori modelli teorici per sviluppare le capacità di leadership tra gli studenti di infermieristica. Tra marzo e settembre 2022 è stata effettuata una revisione narrativa della letteratura, cercando nei database biomedici Pubmed, Cinahl, Trip Database, Scopus, Excerpta Medica Database. Sono stati inclusi 17 articoli. Sono state identificate diverse aree tematiche, suddivise in apprendimento tra pari, simulazione, collaborazione con altre organizzazioni, riflessione, curriculum integrato, strategie e modelli alternativi per lo sviluppo della leadership. Le strategie di sviluppo della leadership riportate in questo studio sembrano essere efficaci e utilizzabili nei corsi di formazione infermieristica. Inoltre, è stata riconosciuta l'importanza di somministrare gli interventi formativi in tutti gli anni di corso.

### PROSPETTIVE ATTUALI E FUTURE:

La revisione narrativa qui riportata è da considerarsi obsoleta; effettuata nel periodo 2021-2022, oltre ad una necessità di aggiornamento, in letteratura è stata riscontrata una recente revisione sistematica sulla stessa tematica, sviluppata successivamente (Akdeniz C, Duygulu S. *Systematic Review on Characteristics and Effects of Leadership Development Interventions for Nursing Students. Nurse Educ. 2024 Jun 1;49(3):E147-52.*). La scelta di utilizzare la chiave di ricerca "leadership development" e non semplicemente "leadership" potrebbe aver limitato eccessivamente i risultati. Si segnala infine come il materiale selezionato (studi, opinioni di esperti, elaborazioni di modelli concettuali e revisioni della letteratura) sia estremamente eterogeneo sia in termini metodologici che di forza delle evidenze presentate. I risultati sembrerebbero, comunque, in linea con la letteratura più recente.

**KEYWORDS:** *Studenti di infermieristica, Leadership, Formazione infermieristica, Infermieristica, Infermieri*

#### Corresponding author:

Stefano Capatti: [Stefano.capatti@multimedica.it](mailto:Stefano.capatti@multimedica.it)  
IRCCS MultiMedica, Ospedale San Giuseppe  
via San Vittore, 12 - 20123 Milano



Milano University Press

249

Submission received: 04/10/2023

End of Peer Review process: 21/04/2024

Accepted: 21/04/2024



## INTRODUZIONE

La leadership infermieristica, o nursing leadership, viene definita come l'abilità di un infermiere di creare una vision tra i componenti di un gruppo, motivandoli a raggiungere obiettivi (1). La decisione di introdurre la leadership in questa professione nasce in merito alla centralità che l'infermiere occupa nella relazione con l'assistito. In aggiunta, l'infermiere svolge una funzione chiave nella gestione non solo dell'individuo, ma anche della comunità, utilizzando in modo appropriato le risorse umane e materiali fornite dai sistemi sanitari. Studi dimostrano che la nursing leadership permette il miglioramento di qualità e sicurezza nelle cure, riducendo i costi; in particolare, la leadership facilita l'orientamento dell'assistito nella gestione del suo percorso di cura e migliora i processi comunicativi, collaborativi, di decision making in ambiente ospedaliero e tra i membri dell'équipe multidisciplinare (2–4). Vickie Hughes (2018) analizzando le barriere all'esercizio della leadership, individua due cause principali: la mancanza di corsi per sviluppare abilità di leader e l'assenza di una progressione delle abilità di leadership già maturate, dovute a scarsi investimenti e ad un insufficiente riconoscimento del ruolo a livello nazionale (5). Le statistiche di un report condotto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità mostrano come i programmi di nursing leadership non siano capillarmente diffusi tra le diverse nazioni, in

particolare tra i paesi del continente europeo (6). Per questo motivo non esiste una leadership infermieristica consolidata ed efficace a livello internazionale, ed è il motivo per cui le associazioni di rappresentanza a livello globale stanno lavorando attivamente per promuovere progetti di sviluppo. Per favorire l'implementazione dei programmi a livello internazionale e migliorare pertanto le abilità afferenti al concetto di leadership, l'International Council Of Nursing (ICN) conduce da trent'anni progetti di formazione con iniziative che si rivolgono anche ai paesi industrializzati e ai programmi di formazione di base (7). La Registered Nurses' Association of Ontario (RNAO) invita a creare programmi formativi da impiegare nella formazione di base così da sviluppare tra gli studenti abilità di leadership, da consolidare nella formazione post base e nelle esperienze della pratica professionale (8). Lo scopo è quello che fin dai primi passi della preparazione del professionista, l'impegno delle istituzioni formative possa sviluppare competenze per creare l'identità del singolo individuo e per migliorare le capacità di relazione all'interno del gruppo di lavoro. Se già sviluppati a livello di formazione di base, questi contenuti potrebbero essere rinforzati sul campo dalle esperienze nella pratica clinica e dalla maggiore conoscenza del funzionamento dei sistemi sanitari, in modo tale da avere in pochi anni una professione che sia portatrice di leadership (8). Ad oggi i curricula didattici degli studenti delle facoltà di infermieristica non sono in grado di implementare queste

### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

250

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



competenze e la formazione degli studenti non è strutturata allo sviluppo di competenze non tecniche. Diverse istituzioni nazionali hanno iniziato un processo per riformare i curricula didattici ponendo l'accento sulla leadership, in modo da portare quei cambiamenti in termini qualitativi e di sicurezza (9–11). Sebbene gli incipit a livello delle policy internazionali incoraggino la creazione di programmi di nursing leadership, si denota una mancanza di studi che si focalizzano sulle strategie d'insegnamento per implementare le competenze di leadership a tutti i livelli (12–14). Lo scopo di questa revisione narrativa è riconoscere quali interventi a livello internazionale siano efficaci per sviluppare la leadership tra gli studenti di infermieristica nella formazione di base e se siano presenti in letteratura dei modelli per strutturare un programma educativo.

## METODI

Per raggiungere lo scopo è stata condotta una revisione della letteratura. Nella stesura dell'impianto teorico della ricerca si è strutturato il quesito di ricerca sulla base dell'acronimo PIO, di seguito riportato.

**P:** Studenti di Infermieristica.

**I:** strategie educative

**O:** impatto sulla leadership

La ricerca bibliografica è avvenuta tra il marzo 2021 e settembre 2022. Per il reperimento delle fonti

bibliografiche sono state interrogate le principali banche dati: Pubmed, Cinahl, Scopus, Trip Database, Excerpta Medica Database. Le seguenti espressioni: “nursing”, “education”, “clinical practice education”, “undergraduate nursing education”, “Developing Leadership” e “undergraduate nursing students” o “Student nurse” o “nursing students”, sono state utilizzate come parole chiave di ricerca, combinate attraverso gli operatori logici (AND, OR). I filtri utilizzati, su ognuna delle banche dati consultate, sono stati di tipo linguistico, limitando la ricerca a documenti in lingua inglese. Non sono stati inseriti limiti in termini temporali. I dati sono stati dapprima raccolti nei Reference Manager e successivamente è stata compilata una tabella multi-campo con le seguenti voci: “Author/s, Year, Country”, “Aims”, “Study Design”, “Participants/settings”, “Key findings/Outcome”. Questa è servita per categorizzare i risultati per poi riassumerli.

## Criteri di inclusione ed esclusione

Prima di procedere con la ricerca bibliografica sono stati definiti i criteri di inclusione e di esclusione. I campioni scelti sono stati in tutti gli studi “undergraduate nursing students” o studenti non laureati di infermieristica. Si è scelto di escludere gli articoli che non coinvolgessero gli studenti di infermieristica, gli studenti infermieri dei corsi di dottorato o Master post-laurea. Si sono scelti quegli articoli che presentavano un intervento educativo all'interno del disegno di ricerca che impattasse sulla





leadership, o che presentassero un impianto teorico da applicare nei curricula didattici. Non sono state fatte distinzioni in base al tipo di leadership sviluppata. Sono stati inclusi articoli in cui veniva valutato il miglioramento delle capacità di leadership attraverso autovalutazione, scale oggettive, soddisfazione dello studente. Sono stati isolati studi qualitativi, quantitativi, misti, opinioni d'esperto e review. Sono stati esclusi gli editoriali, letteratura grigia e commentari.

## RISULTATI

Per rispondere ai quesiti di ricerca sono stati inclusi 17 studi. Gli studi sono stati divisi in base alla strategia utilizzata o alla presenza dei modelli per lo sviluppo della leadership. Sono stati individuati 4 studi misti (15–18), 3 studi quantitativi (19–21), 4 reviews (12,13,22,23), 2 studi qualitativi (24,25), 4 opinioni di esperto (12,16,26–28).

### Apprendimento tra pari

La predominanza degli studi internazionali utilizza l'apprendimento tra pari (trad. peer learning) per poter implementare la leadership tra gli studenti di infermieristica. L'apprendimento tra pari è impiegato per acquisire conoscenze tra studenti i quali collaborano in coppia o in piccoli gruppi, tramite una vasta gamma di attività. L'efficacia di questa strategia formativa è data dal confronto e la collaborazione che

avviene tra gli studenti, creando una condivisione di esperienze, idee e conoscenze. Nella didattica questa strategia è utilizzata e ha già mostrato diversi benefici nello sviluppo di abilità cliniche e ad oggi mostra dei miglioramenti nello sviluppo della leadership (14). Morrow (2015) ha riconosciuto nell'apprendimento tra pari degli studenti di infermieristica lo sviluppo di una comprensione del ruolo di infermiere, miglioramento nelle abilità di pensiero critico e un aumento delle abilità interpersonali connesse alla leadership (13). Ulteriori prove indicano che diverse forme di peer learning, come il peer mentoring, possono essere correlate allo sviluppo delle competenze nella comunicazione e collaborazione. In situazioni in cui gli studenti agiscano come mentori o come discenti, gli studi hanno riscontrato la formulazione di strategie preziose per un leader efficace, comprendenti il problem solving, la presa di decisioni e un potenziamento del pensiero critico. Questo processo contribuisce anche all'approfondimento della conoscenza di sé stessi e all'apprezzamento dell'importanza dell'autenticità (24). Ulteriori studi si sono concentrati sull'apprendimento tra pari in contesti clinici, quali i tirocini, mostrando miglioramenti nelle capacità di leadership, provati dalle testimonianze dello staff clinico e dei pazienti assistiti (13). Tra gli studi più recenti riferiti a un'esperienza di questo tipo, troviamo quella condotta da Pålsson et al., (2021). Dalle interviste qualitative gli studenti hanno riferito un

#### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press



miglioramento nelle loro qualità di leadership, di supervisione e di collaborazione (14).

### La simulazione

L'apprendimento basato sulla simulazione viene definito come un approccio pedagogico per insegnare le abilità infermieristiche in un contesto sicuro, controllato e che simuli la realtà. Gli studenti tramite questa modalità hanno riferito un miglioramento nelle capacità di delega da parte degli studenti e una migliore comprensione del concetto di leadership. Gli studenti hanno riferito quanto il debriefing sia stato importante in quanto ha permesso la "connessione della teoria alla pratica" (28). La letteratura internazionale ha mostrato nel tempo una riduzione nelle simulazioni guidate dai docenti, in favore di quelle condotte dagli studenti, che stimolino l'apprendimento tra pari. Morrow (2015) ha osservato che questo tipo di simulazioni hanno portato a una maggiore conoscenza delle competenze di qualità e sicurezza e maggiore fiducia di sé tra gli studenti (13). In particolare, uno studio condotto da Brown and Rode (2018), ha utilizzato come principale strategia di insegnamento la Human Patient Simulation (HPS), un tipo di simulazione che espone lo studente a situazioni reali e offre la possibilità di fare esperienza in un ambiente protetto. Gli studenti hanno riferito alti livelli di soddisfazione nelle indagini quantitative e hanno indicato che la facilitazione degli studenti degli anni successivi è stata una buona esperienza. In

particolare, gli studenti senior hanno migliorato la loro consapevolezza di poter diventare leader in futuro (media valutazione 4.3/5). I focus group qualitativi hanno fatto emergere una generale soddisfazione in merito all'intervento di tutti gli studenti, a tutti i livelli. Tra gli studenti è emerso il tema della leadership e cosa significhi avvicinarsi a studenti con meno conoscenza o meno esperienza e guidarli nella giusta direzione, utilizzando critiche costruttive (15). Edwards et al. (2018) hanno condotto uno studio qualitativo sul ruolo della simulazione guidata dagli studenti nello sviluppo della leadership in studenti infermieri. Diviso in 5 fasi, il progetto prevedeva: preparazione, simulazione guidata dagli studenti, auto-riflessione e confronto tra pari, oltre al debriefing. Gli studenti sono stati istruiti su auto-riflessione, peer review e feedback. Nella fase di simulazione guidata dagli studenti, sono stati costruiti gli scenari sotto la guida dei docenti. Dopo la selezione di quattro scenari, si sono svolte simulazioni utilizzando manichini o persone reali. Successivamente, i partecipanti riflettevano sulle proprie performance, identificando punti di forza e debolezza, con il facilitatore incoraggiandoli a discutere sentimenti e comportamenti. Risultati delle valutazioni hanno suggerito un miglioramento nella comprensione del ruolo infermieristico, decision making, comunicazione, collaborazione e trasformazione del pensiero in azione. Gli studenti leader dimostrarono entusiasmo nell'assumere tale ruolo (26).

#### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

253

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



### Collaborazione con altri enti

Secondo Morrow ci sono una serie di strategie di insegnamento emergenti che prevedono l'utilizzo di collaborazioni con diversi partner tra cui le comunità o altri ospedali e che queste possano essere in grado di sviluppare le abilità di leadership, a un livello diverso e maggiormente legato all'organizzazione (13). In uno studio quantitativo pre- test/post-test condotto da Foli et al., è stato richiesto agli studenti di sviluppare un progetto di utilità sanitaria pubblica. Gli studenti sono stati raggruppati in team da cinque/sei elementi per sviluppare le specifiche parti del progetto e all'inizio dello studio gli studenti hanno eseguito un'auto valutazione sulla propria personalità (introversa/estroversa), stile di comunicazione, preferenze di materie sanitarie e sulla giustizia sanitaria e compilato la Leadership Practices Inventory (LPI) basata sulle caratteristiche dei leader sviluppate da Kouzes and Posner (20,29). I gruppi di studenti hanno iniziato a collaborare con i docenti per costruire delle attività da utilizzare in un festival di primavera con le comunità locali, in cui la facoltà universitaria era inserita. In questo modo le attività sono state proposte agli organizzatori dell'evento e gli studenti hanno iniziato una collaborazione con questi e hanno sviluppato queste iniziative. Al termine del progetto gli studenti hanno compilato nuovamente la scala e i risultati hanno mostrato un incremento in tutte le voci. Un altro studio che ha previsto la collaborazione tra studenti e organizzazioni locali è

quello condotto in Australia da Hendricks et al. (2010), in cui i discenti avrebbero dovuto sviluppare delle abilità di leadership collaborando con le unità sanitarie locali. All'inizio del quarto e quinto semestre di un corso di laurea per infermieri professionali agli studenti sono state tenute lezioni frontali per quattro ore. Successivamente per sei mesi ci sono stati sei incontri da due ore l'uno per spiegare le capacità di leadership e come queste debbano essere implementate. Infine, agli studenti è stato richiesto, in collaborazione con le organizzazioni locali di sviluppare determinati progetti. Al termine dello studio gli studenti hanno compilato un questionario auto-valutativo che ha riportato un miglioramento post-test nelle capacità di comunicazione con le persone, nelle abilità del ruolo di leadership, nella gestione dei conflitti, nella tolleranza alle persone e nel volgere i problemi in opportunità (21).

### Riflessione

Diversi studi hanno riconosciuto nella conoscenza di sé stessi una parte fondamentale per la possibilità di diventare leader. Pullen attraverso la revisione della letteratura ha dimostrato come l'auto-riflessione sia importante per arrivare alla conoscenza di sé e in questo senso Morrow ha osservato delle strategie didattiche per stimolarla (13,23). Una delle strategie più utilizzate all'interno dei vari programmi formativi sono i reflective journaling (trad. diari riflessivi), i quali rappresentano una modalità per migliorare il

#### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

254

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



pensiero critico e aumentare la consapevolezza degli studenti nelle qualità e comportamenti di leadership. Garrity ha condotto uno studio che prevedeva l'utilizzo di un diario strutturato tramite alcune domande e in cui gli studenti avrebbero dovuto riportare un episodio a settimana a cui avevano assistito e in cui poteva o era stata utilizzata la leadership. L'intervento della durata di sei settimane prevedeva inoltre dei feedback da parte dei docenti del corso, per motivare ad accompagnare gli studenti nel processo formativo. Al termine del semestre gli studenti hanno trovato miglioramenti nella conoscenza e comprensione della nursing leadership, con una maggiore identificazione delle percezioni su quest'ultima nell'aumento dello sviluppo del pensiero critico. Questo tipo di modalità dello sviluppo della conoscenza di sé, può essere utilizzata in modo versatile e integrata con altre attività didattiche, per stimolare la riflessione (18).

Ha and Pepin (2018), in uno studio qualitativo, hanno ricercato quelli che possono essere i componenti di un intervento educativo che supporti lo sviluppo della clinical nursing leadership (CNL) tra gli studenti del primo anno di infermieristica. Docenti, tutor e studenti hanno collaborato per la creazione di un intervento efficace, basato su due attività. Tramite un brainstorming, una strategia che permette il confronto tra gli studenti tramite l'associazione di idee intorno a un dato concetto, facilitato da infermieri professionisti nel ruolo di tutor, gli studenti a piccoli

gruppi di 8-10 unità hanno riflettuto sul concetto di clinical leadership. Successivamente, hanno osservato un modello di ruolo, strategia il cui funzionamento è stato riconosciuta da Brown and Rode (2018), tramite l'utilizzo dei video. (15,25). La terza attività consisteva nel tenere un diario riflessivo ricevendo dei feedback dai tutor. Il reflective journaling (o diario riflessivo) è una delle nuove modalità di sviluppo della leadership. Le attività si sono svolte nel primo anno di corso, una nel primo semestre, l'altra nel secondo semestre. In merito alla visione dei contributi video gli studenti si sono sentiti coinvolti nell'esperienza didattica che ha permesso loro di comprendere che essere infermiere non richiede solo capacità tecniche ma anche relazionali, rendendo più chiaro il ruolo che riveste il professionista nell'équipe multidisciplinare. Grazie a video hanno anche compreso cosa significa utilizzare la clinical leadership all'interno di contesti clinici (25).

### Curriculum integrato

Waite et al. hanno condotto uno studio misto che ha implementato all'interno di un programma di studenti di infermieristica, una serie di interventi per lo sviluppo dell'authentic leadership. Il corso si prefiggeva diversi obiettivi che gli studenti avrebbero raggiunto, sviluppando una serie di competenze utili all'abilità di leadership. Gli autori hanno dello studio hanno raggruppato i partecipanti in gruppi, facendoli discutere del concetto di leadership, di management, di giustizia sociale e del significato della parola

#### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press





oppressione. I gruppi hanno esposto le mappe mentali durante le lezioni di leadership per permettere una discussione in plenaria. Attraverso l'utilizzo di dibattiti in tavole rotonde, gli studenti hanno condiviso articoli di giornale, eventi di attualità, o articoli di quotidiani sui propri interessi che sottolineassero i contenuti di leadership e l'intersezione tra salute e società. In questo modo gli studenti hanno potuto comprendere l'orizzonte di una cultura senza discriminazione. Al termine della combinazione di questi interventi, gli studenti hanno compilato un questionario pre-test/post-test sul raggiungimento degli obiettivi e competenze. In tutte le voci si sono avuti dei miglioramenti; in particolare nella comprensione di cosa significhi essere authentic leader e nella consapevolezza di sé i risultati della scala Likert sono stati inferiori a 2/5. (1 completa comprensione, 2 molta comprensione, 3 abbastanza comprensione, 4 poca comprensione, 5 nessuna comprensione) (16). In tutti gli obiettivi si sono avuti dei miglioramenti; in particolare nella comprensione di cosa significa essere authentic leader e nella consapevolezza di sé i risultati della scala Likert sono stati inferiori a 2/5. (1 completa comprensione, 2 molta comprensione, 3 abbastanza comprensione, 4 poca comprensione, 5 nessuna comprensione). Dalle indagini qualitative basate sul modello di Kouzes & Posner sono emersi come principali temi: aumentata comprensione di sé, sviluppo personale, apertura a guardare sia dentro se stessi, sia agli altri, comprensione dei valori dei leader magnetici (leader

che attraggono a sé persone e iniziative), attività coinvolgenti e coinvolgimento collaborativo, stimolare le capacità e l'efficacia di leadership (16).

### Strategie alternative nella formazione di base

Alcune strategie recenti sono state testate per valutare se possono avere un ruolo nella formazione della leadership. Una di queste è quella che ha testato Galuska nel suo studio e prende il nome di Dedication Education Unit (DEU). Questo modello è stato ideato in Australia nel 1999 e consiste nell'accoppiare gli studenti a un mentore clinico e didattico che funzioni da istruttore. Nella DEU gli studenti sono coadiuvati nella pratica da un infermiere appartenente all'unità operativa (infermiere clinico) e da un infermiere appartenente all'Università (infermiere accademico), con una stretta collaborazione con lo staff interdisciplinare che permette un'opportunità di insegnamento e apprendimento (17,30). L'infermiere clinico appartiene all'unità operativa che supporta lo studente e ne guida l'esperienza di tirocinio, offrendo un supporto tecnico e conoscitivo; l'infermiere accademico, d'altra parte è un infermiere impiegato a tempo pieno in Università che collabora con lo staff, infermiere clinico per aiutare gli studenti coinvolti ad applicare la teoria alla pratica. Tramite il confronto con l'équipe permette di sviluppare nello studente una completa gestione degli assistiti a loro affidati, supportando anche l'utilizzo della ricerca nello svolgimento delle attività. In questo modo gli studenti

#### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press



possono avere un'esperienza utile a sviluppare un apprendimento per migliorare la consapevolezza del loro ruolo professionale (30,31). L'obiettivo dello studio di Galuska è stato quello di esplorare gli effetti della DEU tramite uno studio misto, qualitativo e pre-test/post-test. Sono stati inclusi nel gruppo di studio 32 studenti con un campionamento di convenienza, 17 studenti che partecipavano al gruppo sperimentale e frequentavano il DEU e 15 studenti che facevano parte del gruppo di controllo e che seguivano pertanto il normale curriculum. All'inizio del semestre gli studenti hanno compilato la Leadership Practices Inventory Scale. Sotto la guida dell'istruttore clinico gli studenti hanno potuto comunicare con il team, discutere riguardo ai pazienti su tavole rotonde e partecipare a incontri di governance di reparto. Al termine dello studio i risultati quantitativi hanno mostrato risultati statisticamente significativi in tutte le voci della LPI scale ( $p=0.000$ ), risultati confermati inoltre dall'istruttore clinico dopo la compilazione della scala Observer Student LPI. Al termine dell'evento formativo si sono tenuti inoltre dei focus group, guidati dal ricercatore che hanno fatto emergere due temi fondamentali: "Un ambiente di apprendimento che ti sostiene" e un "apprendimento nel rivestire il ruolo di infermiere". Queste due voci hanno riconosciuto da una parte quanto sia stato utile nello sviluppo di alcune abilità la DEU e come la collaborazione con l'équipe multidisciplinare, facilitata dall'istruttore clinico, abbia permesso allo studente di

comprendere cosa voglia dire essere un membro stimato dell'équipe multidisciplinare. Uno studente che ha partecipato alla DEU ha riferito miglioramenti nella leadership e nelle abilità di comunicazione (17). Altro evento formativo che è stato molto utile nella creazione di abilità di leadership e che è stato testato è il Camp Style, ideato da Seung Eun Oh and Ji Young Lim (2019), dove in due giorni gli studenti hanno partecipato a corsi sulla leadership. Allo studio hanno partecipato 70 studenti, 35 che partecipavano al Camp Style e 35 che avrebbero continuato con il programma normale. Gli studenti che hanno partecipato allo studio non avevano mai avuto modo di confrontarsi con il management e la leadership. In due giorni agli studenti, con diverse modalità, sono stati eseguiti otto moduli strettamente inerente con le abilità di leadership. Ogni modulo aveva la durata di due ore. Al termine, nei risultati, si sono osservati incrementi statisticamente significativi nelle abilità di leadership trasformativa, servant e nelle abilità proprie della persona di assolvere al ruolo di leader (19).

### Modelli per lo sviluppo della leadership

Brown et al., (2016) hanno sviluppato un modello per la creazione un filo conduttore al fine di costruire programmi di formazione della leadership tra gli studenti di infermieristica. Basandosi sugli antecedenti della leadership, gli autori hanno costruito una rete di concetti che collegati tra loro permettono l'individuazione di nodi, in cui far avvenire interventi

#### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press



per la creazione delle leadership. Il modello ideato dagli autori si basa sull'approccio costruttivista, in particolare sull'apprendimento trasformativo, centrato sull'adulto e fondato sulla connessione e comunicazione; l'implementazione di questo modello nella didattica porta a un filo conduttore per la creazione di un programma che preveda l'apprendimento a partire da vecchie esperienze che si aggiungono alle nuove, per gestire nuove situazioni. A partire dagli antecedenti identificati, gli sviluppatori del programma possono raggrupparli per svilupparli in una serie di strategie educative, implementate in momenti decisivi del percorso di uno studente nella sua formazione (32).

L'apprendimento trasformativo prevede che gli studenti durante i tre anni di corso vengano sostenuti per "illuminarsi", "rafforzarsi" e "emanciparsi", tramite l'utilizzo di una riflessione critica, apprendimento e strategie educative, raggruppate nello sviluppo di abilità per guidare sé stessi e gestire sé stessi. L'illuminarsi (trad. Enlightenment) è definito come un antecedente del rafforzarsi (trad. Empowerment) a partire dalla maturazione di una consapevolezza di sé e la conoscenza di sé, attitudini importanti per la leadership già riconosciute nella revisione della letteratura di (23). Le strategie formative possono essere rappresentate dalla visione o discussione di media, tramite modalità quali debriefing o bomb shelter exercise in modo da stimolare la riflessione anche osservando i modelli di ruolo. Altra strategia importante in questa fase è

quella del pensare come un infermiere, che può essere implementata nel programma tramite simulazioni anche guidate dagli studenti o in un contesto clinico quale il tirocinio. Il tutto dovrebbe essere strutturato in modo da consentire lo sviluppo degli antecedenti, individuati nella *tabella 1*, in ogni intervento educativo (32). La seconda fase, definita come il rafforzarsi, la possibilità di avere abbastanza sicurezza per potere avere libertà nell'azione, se ben sviluppato permette di usare il massimo potenziale dello studente in situazioni che necessitano abilità di leadership (32). In questo caso possono essere usate come strategie educative la partecipazione ad associazioni studentesche e attività extra curriculari, che consentano la massima espressione delle abilità di leadership di un infermiere. Infine, nella fase di emancipazione (trad. Emancipation), definita come il liberarsi delle cose che vengono date per scontate per agire ed essere più creativi a fare le cose in modo diverso, secondo gli autori dovrebbe essere sostenuta da esperienze cliniche importanti, confronto tramite il debriefing, riflessione tramite i reflective journaling e simulazioni.

Un disegno alternativo di sviluppo della leadership tra gli studenti di infermieristica è quello ideato da Buckwell-Nutt et al. (2014) che hanno proposto uno schema di apprendimento diviso in quattro fasi secondo il modello LEAD: Learn, Experience, Analyse, Develop. Nella prima fase gli autori hanno pensato di implementare i contenuti di Accountability, delega, teorie e stili di leadership,

**Corresponding author:**

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

**Tabella 1.** Antecedenti della Leadership infermieristica (32).

GUIDARE SÉ STESSI	GESTIRE SÉ STESSI
Conoscenza e etica	Il ruolo dell'infermiere
Diversità culturale	Sicurezza
Dinamiche di gruppo	Sicurezza e salute lavorativa
Consapevolezza politica	Pianificare le cure
Abilità di guidare il cambiamento	Comprendere il contesto lavorativo
Abilità di stabilire relazioni terapeutiche	Gestione del rischio
Identificazione e risoluzione dei conflitti	Assicurare la qualità
Comunicazione non verbale	Gestione delle informazioni e tecnologia
Riconoscere, sviluppare e presentare argomenti	Identificare e comprendere i risultati della ricerca
riflessione	Rivestire il ruolo di infermiere
Dare e ricevere critiche costruttive	Management
Identificare le conseguenze della leadership	Teorie di apprendimento
Motivare le persone	Sistemi di ricompensa
Insegnare	Potere e controllo
Abilità a supervisionare gli altri	Organizzazione e comportamenti organizzativi
Abilità a monitorare i progressi degli altri	Comunicazioni scritte
Mentoring	Comunicazioni verbali
Essere persuasivi	Comprensione del computer
Coaching	Abilità a trovare similitudini e differenze
Usare l'Advocacy	Agire responsabilmente
Essere meritevole di fiducia	Essere accountable
Dimostrare empatia	Non avere comportamenti discriminatori
Mostrare compassione	Essere assertivi
Mostrare il valore di sé stessi e degli altri	Essere onesti
Dimostrare coinvolgimento	Non essere intimidatori
Avere una coscienza	Essere pronti a chiedere un aiuto
Centralità della persona	Essere rispettosi
Abilità a influenzare l'altro	Non essere giudicanti
Mostrare leadership	Essere fiduciosi
Dimostrare valori e credenze personali	Agire in autonomia
Essere coraggiosi	Abilità a seguire (un leader)

**Corresponding author:**Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy

Milano University Press

259

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



gestione dei conflitti, gestione delle risorse da insegnare tramite attività in classe agli studenti. Nella fase Experience gli studenti dovrebbero far esperienza con quanto imparato, e sviluppare abilità di comunicazione e di individuazione delle priorità delle cure, skills queste che possono essere apprese tramite simulazioni di esperienze professionali reali e che possono avvenire tra pari in modo da entrare già nella fase di controllo tra pari e analisi. Nella fase Analyse si dovrebbero osservare i punti di forza e di debolezza di ognuno in modo da migliorare la consapevolezza di rivestire il ruolo di leader. Nell'ultima fase Develop, è necessario che gli studenti inizino a implementare quanto appreso nel contesto clinico e nei relativi tirocini, sia guidati da istruttore clinico o da studenti magistrali dotati di una maggiore visione organizzativa, sia neolaureati, potrebbero essere una buona soluzione (27).

## DISCUSSIONE

L'apprendimento tra pari coinvolge studenti che collaborano in coppia o gruppi, condividendo esperienze e idee. Questa strategia favorisce il confronto e la collaborazione, facilitando il miglioramento delle abilità cliniche e di leadership. Gli studi dimostrano che l'apprendimento tra pari promuove comprensione del ruolo infermieristico, pensiero critico, abilità interpersonali e comunicative (13,14,24). In questo progetto non sono stati inseriti studi in base al tipo di peer learning usato. Già nello

studio condotto da Goldsmith et al. (2005), il mentoring tra pari è stato riconosciuto efficace nello sviluppo professionale; in particolare, gli studenti del primo anno riferiscono agio nell'apprendimento (33). Altri studi confermano che questa modalità è in grado di creare una consapevolezza e svilupparsi come leader, diminuire l'ansia, migliorare le competenze, ridurre lo stress, migliorare le abilità organizzative e sviluppare dei modelli di ruolo (34,35). La simulazione, che offre un ambiente controllato per sviluppare abilità pratiche, è un altro metodo efficace. È emerso che la simulazione guidata dagli studenti potenzia la comprensione del ruolo infermieristico e migliora abilità di comunicazione e decision-making (13,15,26,28). Altri studi hanno considerato come la simulazione in un contesto pandemico possa permettere un miglioramento nella corretta gestione dei disastri, modelli di comunicazione efficaci e concetti di sanità pubblica. Questo conferma quanto la simulazione possa essere uno strumento prezioso nello sviluppo delle abilità di leadership tra gli studenti di infermieristica (36). L'auto-riflessione tramite diari riflessivi o interventi di gruppo supporta la comprensione di sé stessi e delle proprie abilità di leadership (15,18,23,25). Questo mezzo è già stato utilizzato nella letteratura con buoni risultati in termini di sviluppo della leadership (13). Tuttavia, non sempre gli studenti riferiscono un totale sviluppo delle competenze di delega e supervisione, tramite l'utilizzo della riflessione (37).

### Corresponding author:

*Fabio Passet*: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

260

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



Diverse strategie, come il DEU (Dedication Education Unit) dimostrano un miglioramento nello sviluppo della leadership (17). Un ulteriore contributo, che ha utilizzato la scala SALI su 33 studenti, ha mostrato dei miglioramenti tra studenti e mentori nello sviluppo della leadership e dei concetti legati al teamwork, rendendo questo un mezzo utile. Ulteriori studi potrebbero utilizzare campioni più ampi e osservare se i risultati siano gli stessi (38).

In questa revisione sono stati individuati alcuni modelli per la formazione (27,32), ulteriori studi potrebbero integrarli in curricula didattici e osservarne l'effettiva efficacia.

I risultati indicano che tutte le strategie per lo sviluppo della leadership impattano principalmente sulle abilità di comunicazione e collaborazione con l'équipe (13,14,16,17,20,21,24,26). Queste sono già state riconosciute come parte integrante della formazione di leadership tra gli studenti (23). È interessante notare come queste capacità siano state riconosciute tra gli studenti come abilità connesse alla leadership, in quanto queste siano abilità riconducibili alla professionalità (39).

Altri miglioramenti si sono riscontrati nelle abilità di problem solving, e decision making in particolare utilizzando strategie di tipo peer learning (15,24). Gli studi precedenti confermano la capacità di questi interventi nello sviluppo della leadership e ne è raccomandata la loro implementazione all'interno dei contesti formativi (13). Inoltre, le simulazioni guidate

tra pari potrebbero essere strategie innovative per lo sviluppo della stessa. Tuttavia, sono necessari studi supplementari per comprenderne l'effettiva efficacia.

In tutti gli studi considerati si sono avuti benefici nello sviluppo della leadership, indipendentemente dal tipo sviluppato. Tuttavia solo pochi di essi definivano il tipo di leadership che prevedevano di sviluppare (20,23,30,33). La leadership ha diverse accezioni e in base quelle che vengono considerate si hanno leadership diverse. Pertanto, non è possibile riconoscere un unico concetto di leadership (1,6,29,40), ma va considerata come un'abilità da strutturare in base al contesto valutato e variabile in base al tempo storico in cui viene ricerca. Pertanto, i prossimi studi potrebbero concentrarsi su quale delle leadership sia meglio sviluppare tra gli studenti, basandosi sui contesti considerati e sulle ricadute effettive ricercate nei sistemi sanitari.

Alcuni studi riconoscono l'importanza della conoscenza di sé per sviluppare le competenze di leadership (13,18,23). Tuttavia, gli studi considerati non considerano interventi improntati su questo e gli studenti ne hanno riconosciuto la potenzialità (18).

La letteratura esistente e quasi la totalità degli studi introdotti in questa revisione non considerano il management come parte integrante delle abilità di leadership da sviluppare tra gli studenti di infermieristica. Solo in un caso veniva considerata (19). Eppure, per l'esercizio della leadership le abilità di management soprattutto per la gestione dei

**Corresponding author:**

*Fabio Passet*: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press



conflitti sono considerate importanti (41). Successivi studi potrebbero indagare modalità per sviluppare le abilità di management all'interno dei curricula didattici per studenti di infermieristica.

## CONCLUSIONE

Al fine di garantire l'innovazione pratica, il miglioramento della qualità e l'efficacia delle cure è necessario sviluppare leadership. È necessario inoltre che la formazione infermieristica sviluppi un grado di consapevolezza riguardo alla necessità di sviluppare abilità di leadership tra gli infermieri (42,43). Sebbene la letteratura abbia offerto alcune indicazioni su come gli studenti possano integrare queste competenze nella loro pratica clinica, non è emerso un modello univoco ed efficace. Gli studi si sono principalmente focalizzati su programmi formativi costituiti da singoli interventi o strategie multi-metodo, condotti nel corso di alcuni mesi. Tuttavia, le analisi della letteratura suggeriscono che il concetto di leadership dovrebbe essere affrontato in modo continuativo lungo tutti gli anni del percorso di laurea (22), in modo da favorire un rinforzo di volta in volta di quanto appreso. È necessario, inoltre, che la ricerca si concentri sul reperimento di soluzioni formative in ambiente clinico per sviluppare le competenze di leadership. Infatti, è dimostrato che un ambiente clinico che permetta agli studenti di applicare le conoscenze e mettere in pratica nuove competenze sia un elemento fondamentale per lo sviluppo della

leadership a tutti i livelli (17). Dalla revisione della letteratura è emerso, inoltre, che i modelli teorici dovrebbero essere la base su cui costruire i programmi formativi (43) e per questo scopo ne sono stati sviluppati di diversi. In questo senso, è necessario che i nuovi programmi formativi siano supportati da cornici teoriche per poter sviluppare le competenze di leadership in maniera più efficace, a partire da esperienze formative maggiormente strutturate e basate sui vari approcci pedagogici.

## BIBLIOGRAFIA

1. Smith N RN, MSN, CNP, Avital O RN, BSN, MBA. Nursing Leadership: Ethical Aspects. Pravikoff D R PhD, FAAN, curatore. CINAHL Nurs Guide [Internet]. 15 giugno 2018; Disponibile su: <https://login.proxy.unimib.it/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nup&AN=T903555&lang=it&site=eds-live&scope=site>
2. Burke W, McLaughlin D. PERSPECTIVES ON LEADERSHIP: Partnering for Change. Am J Nurs. febbraio 2013;113:47-51.
3. American Association of critical care nurses. AACN STANDARDS FOR ESTABLISHING AND SUSTAINING HEALTHY WORK ENVIRONMENTS. A Journey to Excellence, 2nd edition. Aliso Viejo, CA 92656; 2016.
4. Quality and Safety education for Nursing (QSEN).

### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

# DISSERTATION NURSING®



## EDUCATIONAL

JOURNAL HOMEPAGE: [HTTPS://RIVISTE.UNIMI.IT/INDEX.PHP/DISSERTATIONNURSING/INDEX](https://riviste.unimi.it/index.php/dissertationnursing/index)

- Quality and safety education for nurses: An introduction to the competencies and the knowledge, skills and attitudes. 2012.
5. Vickie Hughes. What are the Barriers to Effective Nurse Leadership? A Review. *Athens Journal of Health - Volume 5, Issue 1 – Pages 7-20*; 2018.
6. WHO. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. [Internet]. 2020 [citato 25 giugno 2022]. Disponibile su: [https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279](https://www.who.int/publications/item/9789240003279) (
7. Preparing nurse leaders for the new millennium: the ICN Leadership for Change Project. *Int Nurs Rev.* 9 ottobre 1999;46(5):140–5.
8. Registered Nurses' Association of Ontario. *Developing and Sustaining Nursing Leadership*, (2nd ed.). Toronto, ON; 2013.
9. Canadian Association of Schools of Nursing (CASN). NATIONAL NURSING EDUCATION FRAMEWORK FINAL REPORT. CASN, ACESI; 2015.
10. European federation of nursing associations. EFN Competency Framework. Linee Guida EFN per l'applicazione dell'Articolo 31 all'interno di programmi nazionali di formazione infermieristica. Brussels, Belgium; 2015.
11. Institute of Medicine (IOM). Committee on the Robert Wood Johnson Foundation Initiative on the Future of Nursing, at the Institute of Medicine, future nursing; 2011.
12. Brown A, Crookes P, Dewing J. Clinical leadership in pre-registration nursing programmes – an international literature review. *Contemp Nurse.* 4 luglio 2015;51(1):39–55.
13. Morrow KJ. Leadership Curricula in Nursing Education: A Critical Literature Review and Gap Analysis. *J Nurs Educ.* 2015;54(7):8.
14. Pålsson Y, Mårtensson G, Swenne CL, Mogensen E, Engström M. First-year nursing students' collaboration using peer learning during clinical practice education: An observational study. *Nurse Educ Pract.* gennaio 2021;50:102946.
15. Brown KM, Rode JL. Leadership Development Through Peer-Facilitated Simulation in Nursing Education. *J Nurs Educ.* 1 gennaio 2018;57(1):53–7.
16. Waite R, Brooks S. Cultivating social justice learning & leadership skills: A timely endeavor for undergraduate student nurses. *Nurse Educ Today.* giugno 2014;34(6):890–3.
17. Galuska LA. Dedicated Education Units: Partnerships for Building Leadership Competency. *J Nurs Educ.* 25 giugno 2015;385–8.
18. Garrity MK. Developing nursing leadership skills through reflective journaling: a nursing professor's personal reflection. *Reflective Pract.* febbraio 2013;14(1):118–30.

### Corresponding author:

*Fabio Passet*: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

263

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



# DISSERTATION NURSING®



## EDUCATIONAL

JOURNAL HOMEPAGE: [HTTPS://RIVISTE.UNIMI.IT/INDEX.PHP/DISSERTATIONNURSING/INDEX](https://riviste.unimi.it/index.php/dissertationnursing/index)

19. Seung Eun Oh, Ji Young Lim. Developing and Evaluating a Camp-style Leadership Enhancement Program for Nursing Students. *J Korean Acad Nurs Adm.* gennaio 2019;25(1):52–61.
20. Foli KJ, Braswell M, Kirkpatrick J, Lim E. Development of Leadership Behaviors in Undergraduate Nursing Students: A Service-Learning Approach: *Nurs Educ Perspect.* marzo 2014;35(2):76–82.
21. Hendricks JM, Cope VC, Harris M. A leadership program in an undergraduate nursing course in Western Australia: Building leaders in our midst. *Nurse Educ Today.* aprile 2010;30(3):252–7.
22. Scammell JME, Apostolo JLA, Bianchi M, Costa RDP, Jack K, Luiking M, et al. Learning to lead: A scoping review of undergraduate nurse education. *J Nurs Manag.* aprile 2020;28(3):756–65.
23. Pullen ML. Developing clinical leadership skills in student nurses. *Nurse Educ Today.* gennaio 2003;23(1):34–9.
24. Bright AL. Practicing Leadership Skills through Peer Mentoring and Teaching: the Lived Experience of BSN Students. *Int J Nurs Educ Scholarsh* [Internet]. 3 dicembre 2019 [citato 24 ottobre 2020];16(1). Disponibile su: <https://www.degruyter.com/view/journals/ijnes/16/1/article-20190022.xml>
25. Ha L, Pepin J. Experiences of nursing students and educators during the co-construction of clinical nursing leadership learning activities: A qualitative research and development study. *Nurse Educ Today.* agosto 2017;55:90–5.
26. Edwards S, Lee M, Sluman K. Student-led simulation: preparing students for leadership. *Nurs Manag (Harrow).* 30 novembre 2018;25(5):28–34.
27. Buckwell-Nutt K, Francis-Shama J, Kellett P. A framework for pre-qualifying nurses to build leadership skills: Karen Buckwell-Nutt and colleagues describe the development of an innovative module to help students become better leaders. *Nurs Manag (Harrow).* 30 ottobre 2014;21(7):16–22.
28. McPherson C, MacDonald C. Blending Simulation-Based Learning and Interpretative Pedagogy for Undergraduate Leadership Competency Development. 2016;7.
29. Kouzes JM, Posner BZ. *The Leadership Challenge.* 2012;412.
30. Casey, M., Hale J, Jamieson I, Sims D, Whittle R, Kiljenny T. Dedicated education units—a new way of supporting clinical learning: a new way of supporting student nurses in their clinical placements has been successfully piloted at Canterbury District Health Board. *The free Library;* 2008.
31. Gonda J, Wotton K, Edgecombe K, Mason P. Dedicated education units:2. An evaluation. *Contemporary Nurse,* 8 (4), 172-176. ; 1999.

### Corresponding author:

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

264

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024

# DISSERTATION NURSING®



## EDUCATIONAL

JOURNAL HOMEPAGE: [HTTPS://RIVISTE.UNIMI.IT/INDEX.PHP/DISSERTATIONNURSING/INDEX](https://riviste.unimi.it/index.php/dissertationnursing/index)

32. Brown A, Dewing J, Crookes P. Clinical leadership and pre-registration nursing programmes: A model for clinical leadership and a prospective curriculum implementation and evaluation research strategy. *Nurse Educ Today*. luglio 2016;42:30–4.
33. Goldsmith M, Stewart L, Ferguson L. Peer learning partnership: An innovative strategy to enhance skill acquisition in nursing students. *Nurse Educ Today*. 2006;26(2):123–30.
34. Won MR CYJ. Undergraduate nursing student mentors' experiences of peer mentoring in Korea: A qualitative analysis.
35. Bensfield L, Solari-Twadell PA, Sommer S. The Use of Peer Leadership to Teach Fundamental Nursing Skills: *Nurse Educ*. luglio 2008;33(4):155–8.
36. Gandhi S YJ Glaman R. Implementation and evaluation of a pandemic simulation exercise among undergraduate public health and nursing students: A mixed-methods study.
37. Lekan DA, Corazzini KN, Gilliss CL, Bailey DE. Clinical Leadership Development in Accelerated Baccalaureate Nursing Students: An Education Innovation. *J Prof Nurs*. luglio 2011;27(4):202–14.
38. De Juan Pardo MÁ, Vissandjee B, Guillaumet Olives M, Cerezuela Torre MÁ, Gallart Fernández-Puebla A. Enhancing perceived leadership of nursing students through a student-led dedicated education unit in a community setting: A feasibility study. *J Prof Nurs*. novembre 2022;43:152–61.
39. Bertram J LK Shatto B, Marquard S, Carril K. Advancing Soft Skills: Leadership Seminars for Clinical Nurse Leader Students.
40. Phillips JM, Stalter AM, Dolansky MA, Lopez GM. Fostering Future Leadership in Quality and Safety in Health Care through Systems Thinking. *J Prof Nurs*. gennaio 2016;32(1):15–24.
41. Ross P, Cross R. Rise of the e-Nurse: the power of social media in nursing. *Contemp Nurse*. 2019;55(2–3):211–20.
42. Curtis EA, Sheerin FK, de Vries J. Developing leadership in nursing: the impact of education and training. *Br J Nurs*. 14 aprile 2011;20(6):344–52.
43. Miles JM, Scott ES. A New Leadership Development Model for Nursing Education. *J Prof Nurs*. gennaio 2019;35(1):5–11.



### Corresponding author:

*Fabio Passet*: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

265

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024



## ALLEGATI:

## Allegato 1. Tabella Sinottica degli studi inclusi.

RIFERIMENTO	SCOPO	TIPO DI STUDIO	CAMPIONE	RISULTATI
Foli JK, Braswell M, Kirkpatrick J, Lim E. USA, 2014	Determinare i comportamenti di <i>leadership</i> sviluppati dagli studenti di infermieristica e pari dopo l'esperienza di <i>service learning</i>	Pre-test/post test	65 studenti ad un corso di laurea in infermieristica	Nella scala SLPI si sono avuti miglioramenti in tutte le voci, in particolare p inferiore a 0,05, <i>encourage the heart e Overall leadership inventory</i>
Buckwell-Nutt, Francis-Shama J, Kellett P. UK, 2014	Descrivere un modello per la costruzione della <i>leadership</i>	Opinione d'esperto	Didattico	Spiegazione del modello LEAD. <i>Learn, Experience, Analyse e Develop</i>
Hendricks JM, Cope VC, Harris M. Australia, 2010	Testare l'ECU <i>programme</i>	Pre-test/post test	9 studenti di un corso di laurea in infermieristica	Miglioramento dell'abilità di comunicare, miglioramento nel raggiungimento degli obiettivi, essere positivi al cambiamento e vedere i problemi come opportunità. Infine, avere fiducia nel guidare
Brown MK, Rode J.L. USA, 2018	Il presente studio valuta la soddisfazione con la <i>human patient simulation (HPS)</i> come una strategia per sviluppare le abilità di <i>leadership</i> in un ambiente di apprendimento tra pari.	Studio quantitativo e qualitativo	Studenti del corso di laurea in infermieristica del secondo anno (79), del terzo anno (junior) (69), studenti senior (62)	Gli studenti hanno espresso soddisfazione con questa innovativa strategia di insegnamento e ha mostrato la voglia degli studenti di mostrare la loro leadership
Edwards S, Lee M, Sluman K. UK, 2018	Descrivere una metodologia didattica nuova. La simulazione guidata.	Opinione di esperto: spiegazione di modello di insegnamento.	Didattico	Sono emersi diversi temi: imparare fuori dalla zona di comfort, sviluppare competenze, sviluppare abilità collaborative, prendere parte a ruoli di leader, reazione degli studenti a essere guidati dai pari, sviluppare le abilità di riflessione nell'azione, preparazione per ruoli futuri, prendere decisioni
Waite R, Brooks S. USA, 2014	Presentare di una panoramica teorica della authentic leadership in relazione ad altre teorie. Fornire una panoramica dello sviluppo e dell'implementazione di un corso di authentic leadership. Discutere le implicazioni relative all'educazione alla leadership nell'infermieristica	Studio pre-test/post-test.	18 studenti di un corso di laurea in infermieristica	Dalle risposte degli studenti emerge che la natura del corso è estremamente positivo e ha affermato il valore dell'introspezione associata all'authentic leadership nello sviluppo personale e professionale

## Corresponding author:

Fazio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy

Milano University Press

266

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024

## DISSERTATION NURSING®



## EDUCATIONAL

JOURNAL HOMEPAGE: [HTTPS://RIVISTE.UNIMI.IT/INDEX.PHP/DISSERTATIONNURSING/INDEX](https://riviste.unimi.it/index.php/dissertationnursing/index)

Ha L, Pepin J. Canada, 2018	Valutare un intervento educativo sulla leadership clinica, sviluppato per il primo anno di infermieristica.	Studio qualitativo	23 studenti di un corso di laurea in infermieristica e 6 educatori	Le analisi tematiche hanno dimostrato che gli esempi video, l'osservazione dei modelli di ruolo e la discussione in piccoli gruppi supportano l'apprendimento per la clinical nursing leadership.
Galuska L.A. USA, 2015	Esplorare gli effetti di una esperienza Dedicated Education Unit (DEU) nello sviluppo della leadership di studenti BSN	Pre-test/post test	32 studenti di un corso di laurea in infermieristica	Gli studenti hanno ottenuto un aumento significativo ( $p < 0,001$ ) in comportamenti di leadership. I focus group hanno dimostrato come la DEU contribuisca alla crescita della leadership
Pullen M.L. UK, 2002	Analizzare il modo in cui le abilità di Leadership sono attualmente sviluppate in un programma di studio.	Revisione Narrativa	Didattico	Abilità di leadership e comunicative, la conoscenza di sé stessi, la presa di rischi, il rimanere informati sono i temi sviluppati attraverso diverse strategie quali: role playing, reflective practice, presentazioni, active learning, tirocini clinici, simulazioni, analisi critica di risorse di letteratura
Garrity M.K. Canada, 2013	Implementare e Valutare l'efficacia di un diario riflessivo sull'assistere uno studente non laureato ad apprendere la leadership	Pre-test/post test	80 studenti di un corso di laurea in infermieristica	Il reflective journaling permette di sviluppare le abilità di leadership
Scammell JME, Apostolo JLA, Bianchi M, Costa RDP, Jack K, Luiking M, et al. UK, 2019.	Esplorare la preparazione degli studenti per ruoli di leadership al momento dell'esame di stato.	Scoping review	Didattico	Sono emersi 3 temi: contenuti sull'educazione alla leadership, posizionare l'educazione alla leadership nei programmi di infermieristica, erogazione di insegnamento e apprendimento
McPherson C, MacDonald. Canada, 2017	Descrivere un'innovazione educativa disegnata per supportare lo sviluppo delle competenze di leadership in studenti undergraduate.	Opinione di esperto	110 studenti di un corso di laurea in infermieristica	Gli studenti hanno riportato tutti soddisfazione in merito a questo progetto che includeva il simulation based learning (SBL).
Brown A, Dewing J, Crookes P. UK, 2015	Concettualizzare come il contenuto del curriculum, identificato e verificato empiricamente, possa essere strutturato all'interno di un filone del curriculum e contribuire alla discussione su approcci pedagogici efficaci e strategie educative per l'apprendimento e l'insegnamento della leadership clinica	Disegno multi metodo	Didattico	Sono stati osservate due dimensioni: Managing Self e Leading self. Queste dovrebbero essere sviluppate all'interno di un doppio filo con l'enlightenment, empowerment e emancipatory learning.
Seung Eun Oh, Lim YJ. Sud Corea, 2019	Sviluppare un programma di miglioramento della leadership con il Camp Style (CLEP) e valutarne gli effetti per fornire dati di base per lo sviluppo di tali programmi per studenti infermieri.	Controlled Trial	70 studenti di infermieristica	Grazie al camp style leadership enhancement Program c'è stato un aumento nel gruppo sperimentale delle capacità di self leadership, Transformational leadership e Servant Leadership ( $p < 0,05$ ).

**Corresponding author:**

Fabio Passet: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

267

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024

# DISSERTATION NURSING®



## EDUCATIONAL

JOURNAL HOMEPAGE: [HTTPS://RIVISTE.UNIMI.IT/INDEX.PHP/DISSERTATIONNURSING/INDEX](https://riviste.unimi.it/index.php/dissertationnursing/index)

Morrow K. USA, 2015	Definire lo stato dell'arte sulla leadership nei programmi di infermieristica in studenti di BSN dal 2008 al 2013 e identificare i gap nella letteratura	Revisione Narrativa	13 articoli	Studio e uso dell'Active learning. Sottotemi sono risultati essere l'uso della riflessione, apprendimento tra pari, gruppi interdisciplinari, partnership organizzative e la riforma del curriculum
Bright A. USA, 2019	Esplorare l'esperienza di studenti di infermieristica avanzata che forniscono agli studenti all'inizio del percorso mentoring e tutoring.	Studio qualitativo	5 studenti (2 neolaureati, 2 al senior year, 1 allo junior year)	Sono emersi 5 temi fondamentali: comunicazione e collaborazione, dinamiche di gruppo, Problem-solving e presa di decisioni, conoscenza di sé, coinvolgimento morale.

### Corresponding author:

*Fabio Passet*: [f.passet@sanluigi.piemonte.it](mailto:f.passet@sanluigi.piemonte.it)

DiPSa AOU San Luigi Gonzaga, regione Gonzole  
10, 10043 Orbassano (TO), Italy



Milano University Press

268

Submission received: 25/08/2023

End of Peer Review process: 22/01/2024

Accepted: 22/01/2024