

Il processo di transizione dal profilo di infermiere clinico al ruolo manageriale

Relatore: Andrea Saba

Funzione Organizzativa Blocco Operatorio Ospedale Udine

SOSTENERE IL PRESENTE PER COSTRUIRE IL FUTURO

NUOVE SFIDE CULTURALI E ORGANIZZATIVE PER IL MANAGEMENT DELLE PROFESSIONI SANITARIE

26 SETTEMBRE 2025

SIDMI VENETO

Centro Culturale "G.Marani" Ospedale Civile Maggiore-Borgo Trento- AOUI Verona

DOTTORJOB HEALTH PROFESSIONALS NETWORK

TRANSIZIONE DA INFERMIERE CLINICO A NURSE MANAGER

CAMBIO DI RUOLO NON DI IDENTITA'

ACCESSO AL MANAGEMENT
- *ESPERIENZA*
- *ANZIANITA'*
- *CAPACITA' GESTIONALI*

NUOVE COMPETENZE
- *LEADERSHIP*
- *GESTIONE DEL PERSONALE*
- *PIANIFICAZIONE STRATEGICA*
- *DECISIONI COMPLESSE*

OBIETTIVI
- *EFFICIENZA*
- *QUALITA'*
- *VISIONE D'INSIEME*

(Gunawan, Aungsuroch and Fisher, 2019; Ullrich, Cope and Murray, 2021)

FORMARE UN NURSE MANAGER

PERCORSO IDEALE

- Master in Nursing Science (+ Dottorato per ruoli executive)
- Focus su competenze cliniche, gestionali e organizzative

IL PROBLEMA

- Formazione spesso assente o marginale
- Ruolo affidato all'esperienza più che a un piano formativo

LE CONSEGUENZE

- Difficoltà di adattamento
- Leadership fragile
- Disconnessione tra strategia e operatività

LA SOLUZIONE

- Programmi strutturati: aula, pratica, mentoring
- Valorizzare i middle manager come leve del cambiamento
- Investire oggi per una leadership solida domani

(Van Dongen et al., 2024; Hawk et al., 2023)

NURSE MANAGER-Y GENERATION: UNA NUOVA LEADERSHIP IN EVOLUZIONE

IL CONTESTO È CAMBIATO

- *SUPERATO IL MODELLO GERARCHICO TRADIZIONALE*
- *LEADERSHIP OGGI = PARTECIPAZIONE, DIALOGO, COOPERAZIONE*

I PROTAGONISTI

- *I MILLENNIALS (GENERAZIONE Y) SONO OLTRE IL 50% DEI NURSE MANAGER*
- *VOGLIONO FARE LA DIFFERENZA NEL SISTEMA SANITARI*

LE OPPORTUNITÀ

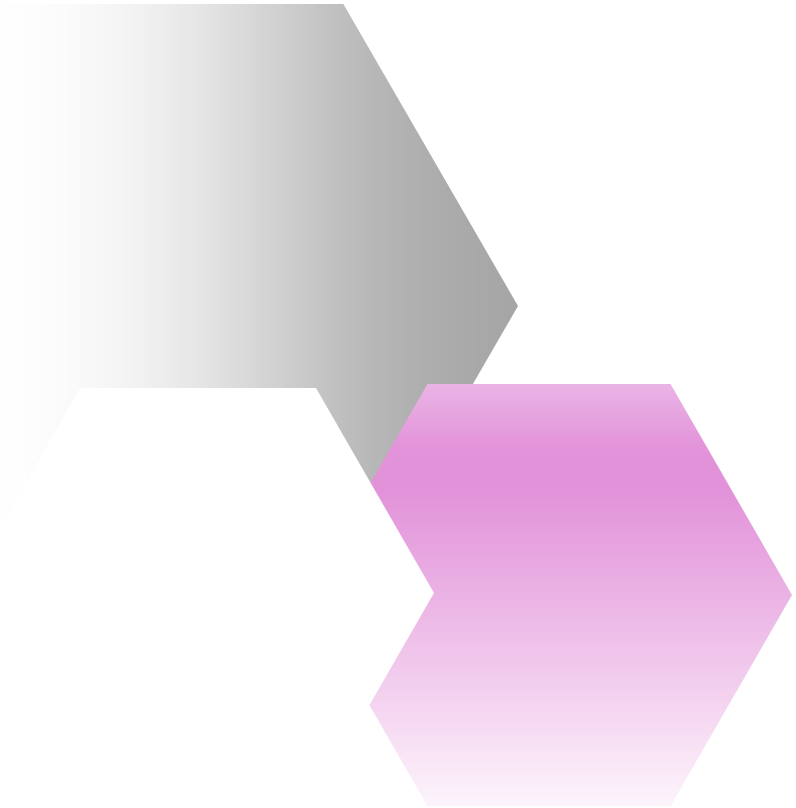
- *AMBIENTI APERTI E COLLABORATIVI FACILITANO LA TRANSIZIONE*
- *SERVONO STRATEGIE DI RECLUTAMENTO, FORMAZIONE E RETENTION*
- *OBIETTIVO: INTEGRARE COMPETENZE CLINICHE E MANAGERIALI*

LE SFIDE

- *TIMORE DI PERDERE L'IDENTITÀ CLINICA*
- *DIFFICOLTÀ A CONCILIARE LAVORO E VITA PERSONALE*
- *ALTE ASPETTATIVE, POCO SUPPORTO → RISCHIO DI ABBANDONO*

(Penconek et al., 2024; Kim and Lim, 2022)

SOSTEGNO E SVILUPPO NELLA TRANSIZIONE DEI NURSE MANAGER



TRANSIZIONE COMPLESSA, SERVE SUPPORTO MIRATO

- Onboarding spesso assente o generico
- Coaching, mentoring e percorsi specifici = leva strategica

CAMBIA LA MENTALITA', NON L'IDENTITA'

- Da approccio clinico a organizzativo
- Il rischio: perdere il legame con la pratica assistenziale
- Il bisogno: integrare leadership e competenze cliniche

NURSE MANAGER COME FIGURA-PONTE

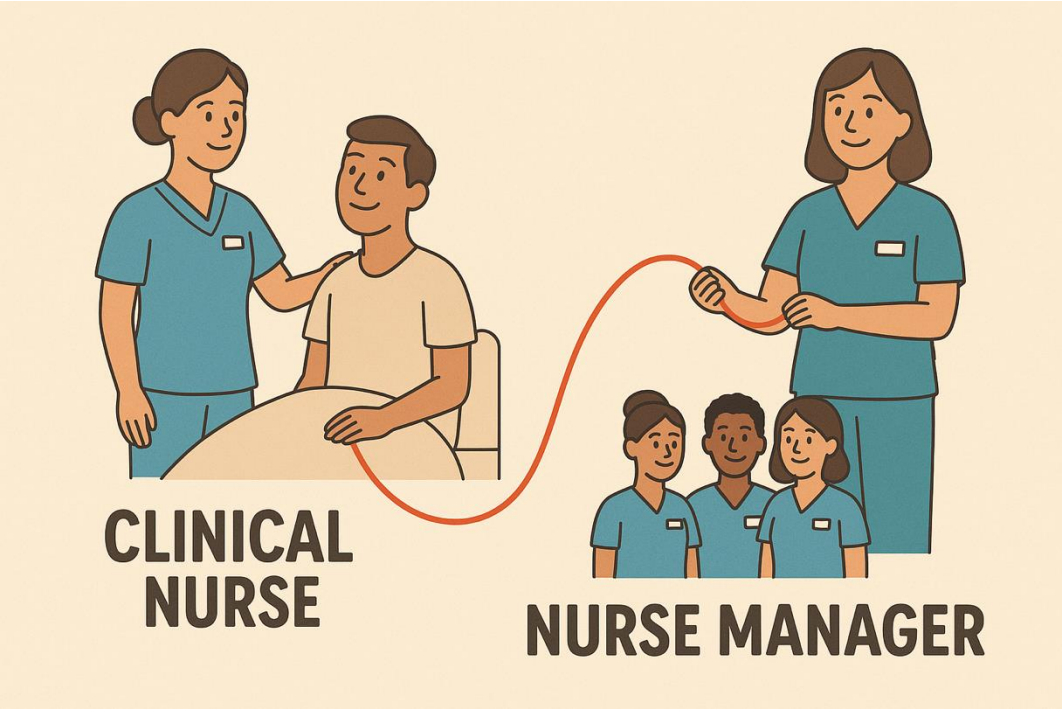
- Connessione tra staff, risorse e strategia
- Ruolo ibrido: guida operativa e riferimento decisionale

COSA SERVE DAVVERO

- Ambienti di lavoro che sostengano e sviluppino il ruolo
- Percorsi continui per valorizzare talento e responsabilità

(Hawk et al., 2023; Cave, Rohatinsky and Berry, 2023)

CI SIAMO CHIESTI: COME AVVENGONO LE TRANSIZIONI NELLA NOSTRA AZIENDA ?



- Passare da infermiere a manager: un **cambiamento difficile**, senza il giusto supporto
- La **letteratura** disponibile sull'argomento si presenta ancora **marginale e frammentata**
- Le nuove nomine in ASUFC: un**'occasione** concreta per osservare e **capire il cambiamento**

OBIETTIVO DI RICERCA

Esplorare la transizione degli infermieri dal ruolo clinico a quello manageriale, esaminando **esperienze, difficoltà e bisogni** formativi al fine di individuare strategie a supporto del passaggio di carriera

MATERIALI E METODI

DISEGNO DELLO STUDIO	**Tipo di studio:** Qualitativo *(Creswell, 2013)*
METODOLOGIA	Reporting effettuato secondo le linee guida **COREQ** *(COnsolidated criteria for REporting Qualitative research)*
CAMPIONAMENTO	**Metodo:** Propositivo **Partecipanti:** 18 Middle Manager con esperienza inferiore a 6-8 mesi *(Higginbottom, 2004)*
RACCOLTA DATI	**Strumento:** Intervista semi-strutturata condotta *face-to-face* *(Luciani et al., 2019)*
ANALISI DEI DATI	**Metodo:** Content analysis *(Granheim & Lundman, 2004)*

RISULTATI (1)

CARATTERISTICHE DEGLI INTERVISTATI

- Numero interviste: 18
  - F: 13
  - M: 5
- Durata media interviste: 40 minuti
- Età media dei partecipanti: 43 anni

FORMAZIONE PROFESSIONALE

- Master 1° livello in Management e Coordinamento delle Professioni Sanitarie

AMBITO LAVORATIVO

- Medicina
- Chirurgia
- Area Specialistica
- Territorio

ESPERIENZA PROFESSIONALE

- Esperienza nella professione: > 14 anni
- Esperienza nella funzione organizzativa: < 1 anno

IMPLICAZIONI ETICHE

- Autorizzazione SOC Servizio Professionale Assistenza Infermieristica e Ostetrica
- Consenso informato
- Garanzia di riservatezza e anonimato

RISULTATI (2)

CATEGORIA	TEMA	SOTTOTEMA
MOTIVAZIONI ALLA TRANSIZIONE	ELEMENTI DI SPINTA MOTIVAZIONALE	Riconoscimento e realizzazione professionale
		Ricerca di nuovi stimoli
		Allontanamento dalle attività cliniche
VISSUTO DEL NM IN TRANSIZIONE	FATTORI FACILITANTI	Adeguata formazione manageriale
		Transizione in setting clinici dove si ha esperienza
		Precedenti brevi esperienze nel ruolo
	FATTORI OSTACOLANTI	Riconoscimento della leadership
		Inadeguato supporto nell'inserimento - handover
		Mancanza di feedback dai superiori
	FATTORI SUPPORTIVI LA TRANSIZIONE	Collaborazione tra pari
		Ricevere feedback dal gruppo (sia positivi che negativi)
		Identificazione e supporto da Mentoring
	STRATEGIE	Rinvio decisionale per incertezza informativa
		Gestione delle differenze generazionali (esercizio della leadership)
		Gap formativo - da colmare on the job
		Svolgere il ruolo di moderatore dei conflitti
	CAMBIAMENTI LEGATI AL RUOLO	Senso di adeguatezza rispetto al ruolo
		Percezione della propria condizione di salute
		Percezione/sentimenti di solitudine frustrazione e rabbia
		Bilanciamento vita-lavoro

RISULTATI (3)

CATEGORIA	TEMA	SOTTOTEMA
PERCEZIONE NELL'ESERCIZIO DELLE COMPETENZE	GAP DI COMPETENZA	Cambiamento del setting (clinico) lavorativo
		Profilo di ruolo
		Formazione - Area processi interni
	COMPETENZE	Consapevolezza nel ruolo
		Modalità comunicative
		Ricerca di soluzioni ai problemi
	OBIETTIVI PROFESSIONALI	Tutelare la qualità del lavoro e del clima organizzativo
		Promozione della crescita nel gruppo
		Ottimizzazione dei processi
	DIFFICOLTÀ	Difficoltà “a dire di no” (tendenza ad accontentare tutti)
		Difficoltà di integrazione all’interno del gruppo

RIFLESSIONI

- Transizione al ruolo manageriale **complessa e influenza la qualità dell'assistenza**
- Neo Nurse Manager affrontano **isolamento e sfide iniziali legate a responsabilità elevate**

(Türk and Şahan, 2024)

- **Mancanza di consegne strutturate** ritarda l'adattamento al nuovo ruolo

(Chan, 2022)

- **Mentoring e coaching** strumenti fondamentali per facilitare la transizione ma spesso assenti
- **Competenze cliniche** fondamentali per decisioni e legittimazione nello staff
- **Leadership e comunicazione efficace** favoriscono coesione e prevenzione dei conflitti
- **Formazione continua** cruciale per adeguare competenze manageriali

(Warshawsky et al., 2020)

IMPLICAZIONI

AREA	AZIONI SUGGERITE
PRATICA	• Programmi di onboarding • Strumenti e questionari di autovalutazione e feedback continuo • Peer-review periodico tra novizi-esperti

ORGANIZZAZIONE	• Certificazione e registro dei «mentori»
	• Pianificazione strategica della successione:
	  • Job Shadowing
	  • «Piani di Successione» per la continuità organizzativa

FORMAZIONE	• Mappatura delle competenze e creazione di Portfoli • Workshop pratici e simulazioni • Formazione accademica avanzata come requisito
RICERCA	• Monitorare i programmi di onboarding e mentorship con studi longitudinali • Indagini intergenerazionali per programmi formativi sulle priorità di contesto ed esigenze delle generazioni