

La formazione manageriale infermieristica: un'indagine qualitativa

Anna Arnone¹, Giovanni Gioiello², Claudia Riccardo³

¹Infermiera A.O.R.N. A. Cardarelli, Napoli, Italia

²Infermiere A.U.S.L. Toscana Nord-Ovest, Livorno, Italia

³Infermiera, Hesperia Hospital, Modena, Italia

Corrispondenza: anna.arnone93@live.it

RIASSUNTO

Introduzione Il Sistema Sanitario Nazionale negli ultimi anni è stato protagonista di profondi cambiamenti, per i quali si è reso indispensabile preparare i professionisti sanitari ad essere competenti. La formazione rappresenta un elemento strategico per migliorare le competenze nelle organizzazioni. Vista l'importanza della formazione manageriale assunta negli ultimi anni e i vantaggi che essa offre nelle organizzazioni, risulta necessario indagare le percezioni dei discenti al fine di evidenziarne le tematiche fondamentali.

Metodi È stato condotto uno studio qualitativo mediante campionamento propositivo, sono stati arruolati infermieri che hanno partecipato ad un master di II livello presso le università statali campane. A seguito dell'effettuazione di interviste semi strutturate per via telematica e contestualmente audio registrate, si è proceduto all'analisi dei dati secondo la Qualitative Content Analysis.

Risultati Sono stati intervistati 12 infermieri. Sono emersi i seguenti 5 temi: la motivazione della partecipazione all'attività formativa, fattori relativi alle caratteristiche personali dei discenti, trasferimento diretto, trasferimento indiretto, fattori organizzativi.

Conclusioni La formazione manageriale in sanità rappresenta un tema attuale e dinamico. Il nostro studio ha evidenziato alcuni aspetti limitanti l'applicabilità delle competenze acquisite nei contesti lavorativi. La presenza di una cultura della formazione può essere uno strumento utile a creare nelle aziende le condizioni organizzative e culturali idonee a garantire un'attiva managerialità infermieristica.

Parole chiave: Management, Formazione, Studio qualitativo, Infermieri.

Management Training: a qualitative survey

ABSTRACT

Introduction Over the last years, the National Health System has been the protagonist of profound changes, for which it has become essential to prepare health professionals to be qualified. Training represents a strategic element for improving skills in organizations. Given the importance of managerial training undertaken in last years and the advantages it offers in organizations, it is necessary to investigate the perceptions of learners in order to highlight their fundamental issues.

Methods A qualitative study was carried out by means of proactive sampling, nurses who participated in a second level master's degree at state universities in Campania were enrolled. Following the carrying out of semi-structured interviews electronically and at the same time audio recorded, the data was analyzed according to the Qualitative Content Analysis.

Results 12 nurses were interviewed. The following 5 themes emerged: ownership participation in the training activity, factors relating to personal learners, direct transfer, indirect transfer, organizational factors.

Conclusions Management training in healthcare is a current and dynamic issue. Our study highlighted some aspects limiting the applicability of the skills acquired in job competitions. The presence of a training culture can be a useful tool for creating organizational and cultural conditions in companies that are suitable for guaranteeing active nursing management.

Key words: Management, Training, Qualitative Study, Nurses.

IMPLICAZIONI PER LA PRATICA

- Indagare le percezioni dei lavoratori discenti sul rapporto tra le competenze acquisite e quelle agite.
- Implementare condizioni organizzative e culturali idonee a garantire una solida e attiva managerialità infermieristica.
- Migliorare i modelli organizzativi per garantire ai lavoratori formati l'opportunità di applicare le conoscenze apprese.

INTRODUZIONE

Il Sistema Sanitario Nazionale (SSN), negli ultimi cinquant'anni, è stato protagonista di profondi cambiamenti tutt'ora in corso, per i quali si è reso indispensabile preparare adeguatamente i professionisti sanitari ad essere attori pronti e competenti (Dignani et al., 2014).

La letteratura dà merito alla formazione come elemento strategico per migliorare le competenze nelle organizzazioni e dare valore aggiunto ai dipendenti (Ciancio, 2001; Kuoppala et al., 2008; Coomber et al., 2006). Emerge, infatti, che il 40% delle competenze acquisite durante il processo di formazione post-base venga immediatamente trasferito al lavoro, il 25% rimanga per un periodo di sei mesi e solo il 15% per un anno (Burke et al., 1999; Facticeau et al., 1995); inoltre il processo formativo si avvale della fase di apprendimento e della fase di mantenimento di nuove conoscenze nel tempo (Baldwin et al., 1988): entrambe fanno sì che il dipendente possa applicare le abilità e i comportamenti a differenti situazioni che si verificano oltre il programma di formazione affrontato (Adams, 1987).

L'apprendimento viene fortemente influenzato dalla personalità del discente, che incide sul processo di trasferimento delle competenze acquisite sul lavoro (Rouiller, 1993; Facticeau et al., 1995), che a sua volta incrementa la percezione di nuove opportunità nel contesto organizzativo (Baldwin et al., 1988). La percezione di nuove opportunità lavorative determina così un vero e proprio cambiamento generale, in special modo se sostenuto da dirigenti e colleghi (Tracey et al., 2005; Burke et al., 2007). Oltre a quanto detto fin qui vanno aggiunti gli obiettivi di carriera, i quali verranno più facilmente raggiunti se il discente dimostrerà una forte motivazione personale nell'acquisire le conoscenze che reputerà di maggior valore per la sua crescita professionale, trasferendole più velocemente al suo lavoro (Facticeau et al., 1995).

Pertanto le caratteristiche dello studente quali la sua personalità, la sua capacità di apprendimento, i suoi obiettivi personali, il lavoro e gli obiettivi di carriera, il suo impegno, la sua percezione e il suo trasferimento sul lavoro sono fattori che incidono a

monte, ovvero sulla motivazione del discente ad imparare, a formarsi (Burke et al., 2007).

È importante sottolineare che la formazione influenza anche il lavoro in team, assicura una maggiore fiducia in sé stessi e nei confronti del proprio lavoro, determina una maggiore autostima, una maggiore responsabilità nonché affidabilità e puntualità che a sua volta migliorano le prestazioni lavorative (Baldwin et al., 1988). Infine, il discente che ha acquisito delle nuove conoscenze ha un'influenza sull'organizzazione per cui lavora in quanto la sua preparazione può contribuire ad una nuova progettazione organizzativa e gli garantisce maggiore autonomia nella conduzione delle proprie attività lavorative e nella gestione della qualità (Baldwin et al., 1988). Tuttavia, in letteratura è stato riscontrato il fenomeno dell'overeducation, ovvero la condizione di avere un livello di istruzione più elevato di quello richiesto per il proprio lavoro (Mc Guinness, 2006), rappresentando un mismatch tra le competenze acquisite e le competenze agite nelle organizzazioni, che ha effetti negativi su un numero crescente di lavoratori (Wu N. et al., 2018; Meroni, E.C. et al., 2017), i quali manifestano così un minore benessere psicologico, depressione, aumento del rischio di infortuni sul lavoro nonché minore soddisfazione lavorativa (Bracke P. et al., 2013; Premji S. et al., 2013; Villareal A., 2016); i lavoratori overeducated sono suscettibili di provare reazioni emotive negative determinate da un'incompleta soddisfazione dei loro bisogni da parte delle loro organizzazioni: tali risposte includono rabbia e risentimento verso la situazione sfavorevole e l'intenzione di cambiare la realtà lavorativa (Wu N. et al., 2018). Gli studi effettuati fino ad ora non si sono addentrati nell'analisi della formazione manageriale in sanità, in special modo per gli infermieri, e gli studi nel contesto italiano sono ridotti (Zamaro et al., 2005).

Vista l'importanza della formazione manageriale assunta negli ultimi anni e i vantaggi che essa offre nelle organizzazioni, risulta pertanto necessario indagare le percezioni dei discenti sul rapporto tra le competenze acquisite e quelle agite nonché le caratteristiche personali al fine di evidenziarne le tematiche fondamentali.

Gli obiettivi di questa ricerca sono stati quelli di esaminare se i discenti infermieri ritengono di aver

acquisito nuove conoscenze partecipando ad un master di II livello capaci di influenzare il contesto organizzativo attraverso il trasferimento di competenze sul posto di lavoro, di studiare gli elementi che sostengono e ostacolano il trasferimento delle competenze da parte dei discenti nella propria realtà lavorativa e di determinare i fattori che i discenti percepiscono come importanti per il processo di apprendimento.

METODI

Disegno dello studio

Studio qualitativo descrittivo

Campione

Si è utilizzato un campionamento propositivo (Polit e Beck, 2014). Sono stati arruolati gli infermieri che hanno partecipato ad un master di II livello negli a.a. 2018/2019 e 2019/2020 presso alcune università statali campane (Università degli Studi di Napoli Federico II, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Università degli Studi di Salerno), i quali hanno scelto di partecipare volontariamente all'indagine ed erano desiderosi di raccontare la loro esperienza. Sono stati esclusi gli iscritti ai master di II livello che non fossero infermieri. I partecipanti e gli intervistatori non si conoscevano prima dell'intervista. Gli infermieri sono stati reclutati con il supporto dei coordinatori dei master, che hanno organizzato e i tempi per la condivisione dell'indagine da parte dei ricercatori e per l'effettuazione delle interviste. Il reclutamento dei soggetti partecipanti allo studio è terminato con il raggiungimento "della saturazione dei dati", che si è raggiunta dopo 12 interviste (Proter E. et al., 2013).

Raccolta dati

La raccolta dei dati è stata effettuata nei mesi di settembre e ottobre 2021. I dati sono stati raccolti mediante intervista semi-strutturata in profondità realizzata con sistema di videochiamata a scelta dell'intervistato. In accordo con la legislazione vigente in merito al trattamento dei dati sensibili ed il rispetto dell'anonimato, prima dell'effettuazione di ogni intervista, ciascun partecipante ha fornito il proprio consenso scritto all'audio registrazione, previa lettura dello stesso da parte del ricercatore. Le interviste vertevano sulle seguenti domande:

- Quali sono state le motivazioni che l'hanno condotta ad iscriversi ad un master di II livello?
- Ritiene di esser riuscito a trasferire le nuove conoscenze acquisite durante il master sul lavoro?

Per le interviste sono state utilizzate domande a risposta aperta. La scelta ha trovato giustificazione

nel fatto che questa tipologia di domanda permette ampia possibilità di descrivere realmente le proprie esperienze (Polit D.F. et al., 2014).

Per ogni intervista è stato impiegato un diario finalizzato alla raccolta di note di campo, riportate sotto forma di brevi commenti. Per garantire l'affidabilità dello studio eseguito è stata realizzata un'intervista di pilota con lo scopo di perfezionare il metodo e gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati (Weiss R.S., 1994). Prima dell'inizio delle interviste è stata effettuata la tecnica di riflessione critica da parte dei ricercatori.

Le interviste effettuate sono state audio registrate, della durata media di 15 minuti (la più breve di 10 minuti, la più lunga di 20 minuti) e successivamente trascritte integralmente attribuendo un codice identificativo a ciascun partecipante.

Analisi dei dati

Le interviste semi-strutturate effettuate sono state audio registrate e successivamente trascritte integralmente attribuendo un codice identificativo a ciascuna intervista. L'analisi dei dati si è condotta seguendo il metodo della Qualitative Content Analysis (Graneheim U.H. et al., 2004) e praticando il bracketing in tutte le fasi (Cohen M.Z., 2002). Si è proceduto all'individuazione di unità di significato presenti in ciascuna intervista, ovvero frasi significative o parole chiave per il contenuto espresso rispetto all'argomento di studio, avvalendosi di un approccio selettivo. Le differenti unità di significato sono state raggruppate tra loro per similitudine di significati espressi, dando origine alle tematiche principali (Weiss R.S., 1994). Per garantire l'affidabilità dell'intero percorso di ricerca, l'analisi e la codifica delle trascrizioni sono state condotte in forma indipendente dai ricercatori ed è stata successivamente effettuata una validazione consensuale. L'iniziale codifica delle trascrizioni è stata svolta dai tre ricercatori che si incontravano con regolarità per discutere dei temi emergenti. Non è stato usato un software per l'analisi dei dati. Dopo aver effettuato le interviste, sono state ascoltate e trascritte le stesse, arricchendole delle note raccolte sul campo per l'estrapolazione dei temi dalle varie esperienze. È stata effettuata una triangolazione dei tempi per incrementare il rigore dello studio. Al termine, per confermare l'attendibilità dei temi, quest'ultimi sono stati ripresentati ai soggetti dello studio che hanno affermato che i temi riflettevano accuratamente le loro esperienze. Per garantire l'anonimato della persona e il rispetto della privacy è stata predisposta una codifica composta da un codice numerico e due iniziali fittizie assegnate ad ogni partecipante.

È stato somministrato prima dell'intervista un questionario come inquadramento delle caratteristiche socio-demografiche del campione (genere, età anagrafica, regione di provenienza, anni di esperienza lavorativa, professione, area lavorativa).

Considerazioni etiche

La partecipazione allo studio è avvenuta su base volontaria. È stato chiesto a tutti i partecipanti un consenso scritto alla registrazione audio delle interviste. Per garantire l'anonimato della persona, ciascuna trascrizione dell'intervista è stata codificata

numericamente in ordine crescente. La ricerca si è svolta secondo le linee guida di Helsinki.

RISULTATI

Sono stati intervistati 12 infermieri, prevalentemente di sesso femminile (n=8, pari all'66%), con età media di 39 anni (DS= 29,2), con media di anni di esperienza lavorativa di 16,4 (DS= 28,1). Le interviste semi-strutturate effettuate sono state audio registrate, della durata media di 20 minuti (la più breve di 15 minuti, la più lunga di 25 minuti). I principali dati socio-demografici sono riportati nella Tab. 1.

Codice	Genere	Età	Regione di provenienza	Anni di esperienza lavorativa	Professione
01	M	49	Campania	27	Coordinatore Infermieristico
02	F	37	Lazio	22	Infermiera
03	M	29	Campania	5	Infermiere
04	F	31	Molise	7	Infermiera
05	F	28	Campania	5	Infermiera
06	F	55	Campania	25	Infermiera
07	F	48	Campania	26	Coordinatrice Infermieristica
08	F	47	Campania	23	Infermiera
09	F	35	Umbria	12	Infermiera
10	F	32	Campania	9	Infermiera
11	M	40	Umbria	19	Coordinatore Infermieristico
12	F	38	Lazio	17	Infermiera

Tabella 1. – Caratteristiche socio-demografiche partecipanti.

I temi e i rispettivi sottotemi emersi sono: "La motivazione della partecipazione all'attività formativa", "Fattori relativi alle caratteristiche personali dei discenti" con i sottotemi "Utilità per la carriera", "Utilità per il lavoro"; altri temi dominanti

sono "Trasferimento diretto", "Trasferimento indiretto", "Fattori organizzativi". La Tabella sottostante (Tab. 2) rappresenta i temi e i sottotemi emersi dall'analisi dei dati.

Temi	Sottotemi
La motivazione della partecipazione all'attività formativa	
Fattori relativi alle caratteristiche personali dei discenti	<ul style="list-style-type: none"> • Utilità per la carriera • Utilità per il lavoro
Trasferimento diretto	
Trasferimento indiretto	
Fattori organizzativi	

Tabella 2. – Temi, sottotemi.

A) *La motivazione della partecipazione all'attività formativa*

Per valutare gli effetti della formazione percepiti dai discenti si è provveduto in primo luogo ad indagare le motivazioni personali che hanno condotto i discenti ad iscriversi ad un master universitario di II livello: i discenti hanno espresso le ragioni che li avevano spinti a partecipare, afferenti alla posizione lavorativa ricoperta oltre che ad un bisogno personale. Tutti i discenti hanno scelto di iscriversi al master sulla base di una scelta personale, indicando una forte motivazione ad implementare la propria formazione.

B) *Fattori relativi alle caratteristiche personali dei discenti*

La maggior parte dei discenti ha dichiarato di aver partecipato ai master in quanto consapevoli che "La conoscenza è un'arma vincente e che non è mai sprecata". Quest'affermazione espressa dall'intervistata N.02 riflette la percezione dei discenti rispetto al tema dell'apprendimento. Un'altra dichiarazione che rivela la percezione dei discenti è che "Conoscere la teoria del management può essere utile anche nella conduzione della vita quotidiana", come dichiarato dall'intervistata N.07. Inoltre, hanno accennato a motivi legati alla propria crescita personale. Ad esempio, la partecipante N.10 ha dichiarato: "La conoscenza diventa obsoleta con il passare del tempo ed è necessario aggiornarla", mentre un altro partecipante ha espresso di voler applicare le competenze di management alle proprie mansioni lavorative. La metà dei partecipanti ritiene che la ricompensa di partecipare ad un corso di formazione è quella di ottenere una maggiore sicurezza rispetto alla propria attività lavorativa. Anche lo sviluppo di relazioni sociali e il miglioramento della comunicazione sono stati menzionati dai discenti quali cause che li hanno portato a scegliere di frequentare un master universitario. Altri fattori che sono stati dichiarati rilevanti sono:

- "Utilità per la carriera", la formazione può essere utile per la carriera professionale. I lavoratori intervistati hanno risposto che partecipavano al master per poter essere pronti ad affrontare qualsiasi tipo di lavoro visto che ognuno di loro ha affermato di ambire a mansioni più impegnative di quelle attuali, anche al fine di poter sostenere un cambiamento organizzativo;
- "Utilità per il lavoro" la formazione può essere utile in termini di organizzazione dei processi assistenziali e, nella fattispecie, i partecipanti hanno affermato che tale aspetto ha influenzato di meno sulla motivazione iniziale a partecipare. Una parte significativa dei partecipanti ha

espresso il loro iniziale interesse a partecipare alla formazione avanzata al fine di acquisire conoscenze e competenze che potessero aiutarli nello svolgimento del proprio lavoro. Indipendentemente dalla motivazione iniziale dei discenti, la maggior parte dei partecipanti ha sostenuto di avere aspettative positive riguardo un possibile trasferimento di competenze nei propri luoghi di lavoro. Inoltre, la totalità dei discenti ha dichiarato che già in aula pensavano a come avrebbero potuto applicare ciò che stavano imparando al proprio lavoro. Un numero modesto di partecipanti ha affermato che aveva deciso di partecipare al master a causa del proprio basso livello di soddisfazione al lavoro, gli stessi dichiaravano di voler arricchire le proprie competenze e conoscenze. Così, la formazione è stata considerata una "significativa alternativa per la crescita personale, la soddisfazione e un'opportunità per le prospettive di carriera".

C) *Trasferimento diretto*

Nelle interviste effettuate quasi tutti i discenti hanno espresso la propria delusione perché ritengono di non essere riusciti a trasferire la formazione egregiamente acquisita al lavoro ad 1-2 anni dal conseguimento del master attraverso i tentativi di coinvolgimento del team di lavoro con brainstorming, metaplan, nominal group. In questi casi, la motivazione iniziale di imparare dei discenti era alta, ma il trasferimento diretto non è stato realizzato "[...] a causa di barriere personali e organizzative". I discenti che non sono riusciti ad applicare le proprie nuove conoscenze al lavoro hanno tutti stigmatizzato la forte gerarchizzazione presente nelle organizzazioni per cui lavorano. Gli stessi si sono scontrati con una cultura organizzativa molto rigida e, di fatto, poco attenta alle ambizioni personali e lavorative dei propri attori del cambiamento.

D) *Trasferimento indiretto*

Sebbene la maggior parte dei discenti del master ha dichiarato di non aver potuto trasferire direttamente alle proprie attuali mansioni lavorative le nuove competenze acquisite nel corso delle attività formative, gli stessi hanno ritenuto di aver beneficiato di un trasferimento di tipo indiretto che afferisce al nuovo atteggiamento nei confronti del proprio lavoro. Tali affermazioni riguardano una maggiore professionalità, coerenza e attenzione nello svolgere le mansioni lavorative. I discenti, infatti, hanno affermato di aver acquisito una maggiore abilità a lavorare in team, dal momento che hanno imparato a fare squadra con i propri colleghi. Grazie alla natura esperienziale della formazione i discenti sono venuti in contatto con problemi pratici

e hanno potuto conoscere meglio se stessi, i propri punti di forza e di debolezza, sviluppando competenze personali utili per le prestazioni lavorative.

E) *Fattori organizzativi*

Per i discenti che non sono riusciti ad applicare a lavoro ciò che hanno imparato “ [...] la causa principale è rinvenibile nei fattori organizzativi”. La partecipante N.05 ha dichiarato: “L'azienda enfatizza il tema dell'apprendimento...(OMISSIS). Tuttavia, quando si ritorna a lavoro, il loro atteggiamento non cambia dal momento che si continua a lavorare con i manager che prendono tutte le decisioni e gli altri che eseguono...”. La partecipante N. 06 ha affermato: “Non vogliono nemmeno ascoltare il nostro parere, i dirigenti apicali non hanno interesse ad applicare quello che stiamo imparando. Non ci danno questa opportunità in ogni caso...” Infine, il partecipante N.03 ha espresso: “Decidono sempre gli stessi, preferiscono sbagliare che ascoltare il nostro parere...”

Molti discenti hanno puntualizzato il ruolo deciso dei propri manager nel trasferimento delle nuove competenze acquisite nel percorso formativo, infatti il partecipante N. 01 ha dichiarato: “Il mio manager non accetta le opinioni degli altri, vuole solo esecutori di mansioni lavorative: non riesce a comprendere l'importanza della formazione, è anziano e non capisce le esigenze di formazione dei dipendenti; non vuole che i suoi subordinati sappiano più di lui; ha paura di poter perdere la sua posizione visto che fra tre anni andrà in pensione”.

DISCUSSIONE

In questo articolo è stata condotta un'analisi su come e se il discente ritiene di aver acquisito nuove conoscenze partecipando ad un master di II livello capaci di influenzare il contesto organizzativo attraverso il trasferimento di competenze sul posto di lavoro, di conoscere gli elementi che sostengono e ostacolano il trasferimento delle competenze nella propria realtà lavorativa e quali sono stati i fattori che hanno influenzato l'apprendimento ed il trasferimento. Uno dei risultati importanti di questo studio è rappresentato dall'impatto significativo delle aspettative iniziali dei discenti per quanto riguarda il trasferimento delle conoscenze al lavoro, e tutti gli intervistati hanno partecipato al master con l'obiettivo di sviluppare le proprie competenze e conoscenze per essere preparati al meglio per il proprio lavoro, quindi per migliorare se stessi e la propria posizione attuale. Inoltre, è risultato decisivo conoscere le percezioni dei discenti relative all'opportunità di applicare le nuove competenze, coscienti di non avere alcuna possibilità di applicarle.

Questo è in linea con le precedenti ricerche, che hanno sottolineato che le aspettative di formazione e la definizione degli obiettivi in base alle esigenze in formazione sono fattori importanti per l'efficacia della formazione e per il trasferimento di conoscenze (Latham et al., 1989). Con tale studio è stato inoltre evidenziato che, sebbene le persone prevedano che le conoscenze e le competenze da acquisire in un corso di formazione siano irrilevanti per il proprio lavoro (utilità di lavoro), preferiscono comunque parteciparvi perché sono consapevoli che potrebbero essere utili nella loro carriera in generale (utilità di carriera). È stato quindi dimostrato come l'effetto del fattore utilità di carriera è molto più importante dell'effetto utilità per il lavoro nella motivazione ad intraprendere un corso di formazione da parte di adulti lavoratori, e che entrambi i fattori sono indipendenti l'uno dall'altro. Ciò è in linea con gli studi presenti in letteratura (Facheau et al., 1995; Burke et al., 2007), che sostengono che quando i discenti percepiscono che la formazione sia utile per i loro obiettivi di carriera sono maggiormente motivati a trasferire le conoscenze al proprio lavoro. Tuttavia, quello che emerge da questa ricerca è che sebbene il discente sia fortemente motivato ad imparare, ciò non significa che lo stesso riuscirà a trasferire ciò che ha imparato al proprio lavoro in quanto il discente deve avere anche la “motivazione a trasferire” ciò che ha imparato al proprio lavoro. Nel corso dei colloqui è risultato inoltre evidente come la cultura organizzativa in materia di formazione sia di estrema importanza: è stato riscontrato un quasi totale disinteresse ad implementare nelle attività lavorative le nuove conoscenze acquisite dai discenti, questo a causa di una forte gerarchizzazione dei ruoli. La cultura della formazione organizzativa, vale a dire il valore riconosciuto alla formazione da parte dell'azienda, è risultato essere un problema comune alle differenti organizzazioni sanitarie in cui i discenti prestavano la propria attività lavorativa. Tale atteggiamento comporta differenti implicazioni negative per la società e sul clima organizzativo dato che i dipendenti sentono che non sono valutati per quello che fanno. Inoltre, i dipendenti si sentono traditi perché vedono la formazione come un obbligo da assolvere e vedono che nella propria realtà lavorativa risulta essere negata la possibilità di esercitare la nuova conoscenza e capacità e dimostrare il proprio valore. Un'altra conseguenza è l'atteggiamento con cui i dipendenti intraprenderanno gli altri eventi formativi successivi: questo sarà un atteggiamento già sfiduciato in partenza e la propria motivazione ad apprendere diminuirà drasticamente.

Ciò è in linea con altre ricerche che hanno dimostrato che i lavoratori considerano importante la formazione in quanto tale oltre che per il raggiungimento degli

obiettivi aziendali (Ford et al., 1997; Facticeau et al., 1995). E' stato inoltre osservato come i lavoratori con più anni di esperienza lavorativa abbiano valutato in maniera meno positiva il master universitario rispetto a lavoratori più giovani. Un ultimo aspetto che occorre essere discusso è la distinzione effettuata nell'articolo tra trasferimento diretto da quello indiretto: sebbene i discenti ritengano di non esser riusciti ad applicare tutti i contenuti appresi nelle lezioni del master hanno comunque cambiato il proprio atteggiamento nei confronti del lavoro oltre ad aver acquisito dei vantaggi personali. Più in particolare, la professionalità, la puntualità, la coerenza, l'attenzione, il teamworking, una maggiore sicurezza rispetto alla propria attività lavorativa, lo sviluppo di relazioni sociali, il miglioramento della comunicazione sono tutte caratteristiche acquisite attraverso la formazione e trasferite indirettamente alla propria attività lavorativa e considerate prioritarie per il processo di apprendimento: infatti è emerso che l'impatto della personalità del discente sul trasferimento di conoscenze può anche essere importante per il processo di apprendimento: le personalità possono così giocare un ruolo decisivo relativamente all'apprendimento e al trasferimento. I limiti del presente studio sono da riferirsi principalmente alla numerosità del campione e ad una mancanza di dati oggettivi sull'overeducation. Inoltre, va considerata la modalità di conduzione delle interviste effettuate in quanto i sistemi telematici hanno determinato una distanza fisica che potrebbe aver reso difficoltosa la piena espressione da parte dei partecipanti. Tuttavia, lo studio presenta molte implicazioni per la dirigenza infermieristica poiché offrono alle organizzazioni la giusta consapevolezza per rivisitare i propri assetti manageriali.

CONCLUSIONI

La formazione manageriale in sanità rappresenta un tema più che attuale e dinamico, in virtù del processo di aziendalizzazione che ha visto protagoniste le organizzazioni sanitarie. Dalla ricerca effettuata è emerso quanto fattori di tipo organizzativo siano determinanti in tal senso. La presenza di una cultura della formazione può essere uno strumento utile a creare nelle aziende le condizioni organizzative e culturali idonee a garantire un'attiva managerialità infermieristica.

Conflitto di interessi

Si dichiara l'assenza di conflitto di interessi.

Finanziamenti

Gli autori dichiarano di non aver ottenuto alcun finanziamento e che lo studio non ha alcuno

sponsor economico.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. A. (1987). *Historical review and appraisal of research on the learning, retention, and transfer of human motor skills*. Psychological Bulletin, 101(1), 41–74.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). *Transfer of training: A review and directions for future research*. Personnel Psychology, 41, 63–105.
- Bracke, P., Pattyn, E. and von dem Knesebeck, O. (2013), *Overeducation and depressive symptoms: diminishing mental health returns to education*. Social Health Illn, 35: 1242-1259.
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). *Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer*. Human Resource Management, 38(3), 227–243.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). *Training transfer: An integrative literature review*. Human Resource Development Review, 6(3), 263–296.
- Ciancio B., *Trasformare la frustrazione del personale in soddisfazione: il potere della motivazione*, Management Infermieristico, 1, 2001.
- Cohen MZ, Kahn D, Steeves R., *Hermeneutic phenomenological research: A practical guide for nurse researchers*. Thousand Oaks, California: Sage, 2002.
- Coomer B., Barribal K L (2006) *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature*. Int J Nurs Stud, 44(2), 297-314.
- Facticeau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). *The influence of general perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer*. Journal of Management, 21, 1–25.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). *Transfer of training: An updated review and analysis*. Performance Improvement Quarterly, 10(2), 22–41.
- Kontoghiorghes, C. (2002). *Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness*. Performance Improvement Quarterly, 15, 114–129.
- Graneheim U.H., Lundman B. (2004) *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse education today, 24(2), 105-112.
- Kuoppala J., Lammimpaa A., Liira J et al. (2008) *Leadership, job-well-being and health effects. A systematic review and meta-Analysis*. J Occup Environ Med, 50, 904-915.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). *Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and*

- a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411–416.
- McGuinness, S. (2006). *Overeducation in the Labour Market*. *Journal of Economic Surveys*, 20: 387-418.
- Meroni, Elena Claudia & Vera-Toscano, Esperanza, 2017. "The persistence of overeducation among recent graduates," *Labour Economics*, Elsevier, vol. 48(C), pages 120-143.
- Polit D.F., Beck C.T., *Essentials of nursing research*. 8th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2014.
- Premji S, Smith *PM*Education-to-job mismatch and the risk of work injury *Injury Prevention* 2013;19:106-111.
- Proter E, Cohen MZ, Phenomenology In: Trainor A., Graue E., eds. *Reviewing Qualitative Research in the Social Sciences*. New York: Routledge, 2013.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*. *Human Resources Development Quarterly*, 4, 377–390.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). *Construct validity of a general training climate scale*. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353–374.
- Villarreal Andrés; *The Education-Occupation Mismatch of International and Internal Migrants in Mexico, 2005–2012*. *Demography* 1 June 2016; 53 (3): 865–883.
- Weiss R.S. (1994) *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.
- Wu Na, Qunyong Wang, *Wage penalty of overeducation: New micro-evidence from China*, *China Economic Review*, volume 50, 2018, pages 206-217.
- Zamao, Nereo, *Formazione e sviluppo del personale – Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli (2005).