

Il ruolo della formazione nello sviluppo delle competenze manageriali: evidenze dal settore sanitario

Sofia Di Pippo

Università Cattolica del Sacro Cuore

Alessandra Pernice

Università Cattolica del Sacro Cuore

Riassunto

Nell'attuale contesto sanitario, contraddistinto da una continua evoluzione, è fondamentale che i professionisti del settore possiedano un ampio spettro di competenze organizzative, tecniche e strategiche per ricoprire con successo ruoli di leadership nel top management. ALTEMS (Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari) offre un ambiente formativo ideale per i professionisti sanitari, consentendo loro di approfondire le proprie competenze e creare network. Tutti i percorsi formativi offerti dall'Alta Scuola sono progettati per permettere ai partecipanti di acquisire o migliorare le competenze necessarie a contribuire in modo significativo allo sviluppo del Servizio Sanitario Nazionale. In questo scenario si colloca il presente studio, il cui obiettivo è quello di analizzare, grazie allo sviluppo di un'analisi longitudinale, come a seguito della fruizione dell'ALTEMS Managerial SCHOLA, cambi da parte dei discenti la percezione dei propri saperi (sapere, saper fare e saper essere). Dai risultati emergono implicazioni manageriali e organizzative cruciali. La progettazione e l'erogazione personalizzate dei percorsi formativi sono fondamentali per lo sviluppo delle competenze dei manager sanitari, mentre la differenziazione dei percorsi in base agli obiettivi specifici massimizza l'efficacia della formazione. Inoltre, la promozione di uno scambio interpersonale tra partecipanti di diverse classi emerge come strategia efficace per favorire lo sviluppo di competenze.

Parole chiave: gestione delle risorse umane, formazione manageriale, comportamento organizzativo, competenze

Abstract. *The Role of Training in the Development of Managerial Competencies: Evidence from the Healthcare Sector*

To successfully hold positions in top management in a constantly changing environment, health system professionals must possess a wide range of organizational, technical, and strategic skills. ALTEMS provides an excellent training environment for health professionals, allowing them to expand their knowledge and network. All training courses are designed to help participants gain or improve the skills required to make a major contribution to the development of the National Health Service. This is the context for the current study, the goal of which is to examine, through the development of a longitudinal analysis, how participants' perceptions of their own knowledge (knowing, knowing how to do, and knowing how to be) change as a result of taking the Managerial SCHOLA Summer Camp provided by ALTEMS. The results reveal crucial managerial and organizational implications. The customised design and delivery of training courses are crucial for the development of the competencies of healthcare managers, while the differentiation of courses according to specific objectives maximises the effectiveness of training. Furthermore, the promotion of interpersonal exchange between participants from different classes emerges as an effective strategy to foster competence development.

Keywords: human resource management, managerial training, organizational behavior, skills

DOI: 10.32049/RTSA.2024.2.06

1. Introduzione

1.1 Evoluzione del concetto di competenza

L'evoluzione del concetto di competenza è stato di fondamentale importanza e ne ha determinato il profondo radicamento in diversi ambiti culturali. Particolare attenzione ad

esso è stata data nelle materie umanistiche e, tra queste, la psicologia, la pedagogia e la sociologia, che hanno contribuito significativamente a definirne la complessità e la rilevanza al fine dello sviluppo dell'individuo in un ampio contesto, che spazia dall'ambito educativo a quello professionale.

Con il suo studio del 1832, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, l'economista e matematico inglese Charles Babbage è stato uno dei precursori nel riconoscere l'importanza delle competenze dei lavoratori per il successo delle organizzazioni durante la rivoluzione industriale. Ha evidenziato, infatti, come la divisione del lavoro consenta di assegnare i lavoratori con le competenze più adeguate a ciascuna fase della produzione, promuovendone l'efficienza complessiva e realizzando risparmi di risorse. Babbage ha inoltre sottolineato l'importanza di collegare le competenze individuali ai compiti specifici, adattando così le competenze ai requisiti richiesti dalla produzione.

Nell'ultimo secolo, le aziende hanno dovuto affrontare l'aumento dell'incertezza dei fattori che influenzano il mercato, con le conseguenti crisi di prevedibilità, determinando così la necessità di una revisione dell'approccio di Taylor. Le organizzazioni hanno pertanto ridotto la burocratizzazione e hanno iniziato a valorizzare l'autonomia delle persone, richiedendo una maggiore flessibilità e capacità di reazione. In questo contesto, l'attenzione alle competenze è emersa come una necessità piuttosto che come una scelta. La conoscenza è diventata la leva principale per la generazione di valore, emancipando la risorsa umana e mettendo in luce le economie della mente, come la creatività, l'incertezza e la complessità.

In questo scenario ha subito una notevole evoluzione il concetto di competenza, passando da una visione legata all'abilità artigianale ed all'approccio scientifico di Taylor, alla valorizzazione delle competenze individuali come fonte di vantaggio competitivo. La comprensione della competenza è strettamente legata alla sua applicazione pratica, e le diverse prospettive culturali e teoriche hanno contribuito a modellarne la definizione ed il significato nell'ambito del lavoro e dell'organizzazione.

L'attuale panorama globale, peraltro, è caratterizzato da una serie di trend che stanno profondamente influenzando il futuro della società e dell'economia. L'evoluzione demografica, la globalizzazione, il cambiamento climatico, l'innovazione tecnologica e altri

fattori interconnessi stanno trasformando il contesto in cui le organizzazioni operano, e impone loro di adattarsi rapidamente a un ambiente in costante mutamento.

In questo contesto, le organizzazioni necessitano di leader in grado di comprendere, interpretare e rispondere a questi trend globali, e, se necessario, di investire nella formazione manageriale appropriata.

La formazione manageriale è essenziale per garantire la performance dell'organizzazione in uno scenario come quello attuale, in continua evoluzione. Infatti, in letteratura, è stato dimostrato che la formazione indirizzata ai manager ha un impatto positivo sulle loro pratiche (Mabey, 2004), che, di conseguenza, hanno un impatto positivo sulla performance d'impresa (Bloom e Van Reenen, 2007, 2010; Bloom *et al.*, 2012).

Pertanto, lo sviluppo delle competenze attraverso la formazione è imprescindibile e ne possiamo trovare le origini negli anni '70 con gli studi dello psicologo David McClelland, il quale con la pubblicazione dell'articolo *Testing for competence rather than for intelligence* (1973) propone il primo modello delle competenze.

Tale contributo è stato successivamente ripreso da Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1995), ponendo le basi per lo sviluppo di strumenti di gestione delle risorse umane competency-based.

In letteratura, gli studi di McClelland, Boyatzis e Spencer e Spencer sono stati di fondamentale importanza per avviare il “movimento delle competenze”, un approccio che ne ha rivoluzionato la valutazione e la crescita nel contesto professionale. Nel 1973, con il proprio lavoro McClelland pone il dubbio sulla validità dei tradizionali test attitudinali e d'intelligenza, evidenziandone i limiti nel predire l'attitudine al lavoro o al successo nella vita, e ciò perché influenzati da pregiudizi di diversa natura, a svantaggio di minoranze etniche o classi sociali meno abbienti. Per ovviare tali limiti lo studioso propone prima di sottoporre i test a campioni differenziati, in modo da mettere a confronto persone particolarmente eccelse sul lavoro con soggetti meno brillanti, evitando l'inserimento di schemi di risposta strutturati che non rispecchino la realtà quotidiana, in cui è impossibile scegliere tra alternative già predisposte.

Le prime interviste vennero condotte per la prima volta agli inizi degli anni '70, sulla

base del modello BEI. Si trattava di una serie di domande comportamentali, finalizzate ad identificare le caratteristiche che differenziavano le persone valutate come eccellenti. Ai diversi soggetti, infatti, piuttosto che essere sottoposto un questionario basato su un modello strutturato, veniva richiesto di descrivere attraverso un breve racconto alcuni episodi di successi e fallimenti vissuti nel corso della propria vita.

I dati raccolti permisero di riconoscere alcuni comportamenti caratterizzanti definiti *superior performer*, come ad esempio una forte sensibilità interpersonale, oppure un atteggiamento positivo nei confronti degli altri, o, ancora, erano in grado di riconoscere le relazioni di potere. Tali caratteristiche furono poi confermate da successive verifiche, selezionando altri gruppi di persone.

Successivamente, Richard Boyatzis (1982) esaminò i protocolli delle interviste effettuate sugli eventi comportamentali, identificando delle abilità che costantemente differenziavano i migliori dirigenti in vari contesti organizzativi e nelle loro funzioni. Infatti, gli studi di Richard Boyatzis hanno contribuito significativamente alla letteratura manageriale individuando una serie di competenze caratteristiche dei risultati più efficienti. Boyatzis introdusse in letteratura il concetto di “cluster” che raggruppa le diverse competenze individuate in categorie più ampie, generando così un modello che rispondesse, all’esigenza di delineare delle macroaree di capacità facilmente comunicabili e comprensibili, sintetizzando così efficacemente gli ambiti chiave nei quali un manager deve eccellere.

La *Theory of action and job performance* presentata da Boyatzis si fonda sull’interazione di tre dimensioni che, se allineate, permettono il raggiungimento di una performance migliore.

È pertanto possibile distinguere:

- le richieste del lavoro, che rappresentano ciò che l’azienda si attende dall’individuo;
- le competenze individuali, ovvero ciò che caratterizza la persona, quindi motivazioni, tratti, personalità, conoscenze;
- l’ambiente organizzativo, che si riferisce al contesto lavorativo, alla cultura aziendale, al modo in cui viene svolto il lavoro, alla posizione competitiva.

L’allineamento delle tre dimensioni consente di ottenere la performance ottimale da parte

dell'individuo, e ciò perché le capacità dello stesso saranno coerenti con i compiti ed il ruolo assegnatogli all'interno dell'organizzazione, caratterizzata da una propria cultura aziendale.

Il metodo delle competenze pone l'attenzione sulla relazione causa-effetto tra le caratteristiche di una persona e le sue performance, focalizzandosi pertanto sia sull'analisi di compiti e attività che esso è tenuto a svolgere, ma anche, e soprattutto, sull'individuo e le sue caratteristiche soggettive.

I risultati incoraggianti derivanti dall'individuazione di abilità "generiche" hanno condotto Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer a studiare le competenze riscontrate in oltre 200 mansioni diverse, utilizzando i modelli di competenza disponibili. Spencer e Spencer nell'opera *Competenze nel lavoro* (1995), a partire dagli studi condotti da McClelland e Boyatzis, offrono un'integrazione al modello delle competenze.

In quest'opera le componenti sono organizzate in forma gerarchica, partendo da quelle più importanti per l'efficacia della performance, ma meno visibili e più difficili da modificare o sviluppare, fino ad arrivare in superficie in cui si ritrovano quelle più visibili e su cui è più facile operare.

Tali componenti possono essere pertanto classificate come di seguito:

1. Le motivazioni, ovvero gli schemi mentali che inducono ad agire verso gli scopi percepiti come prioritari,
2. I tratti, ovvero le caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo.
3. L'immagine di sé che rappresenta la percezione data dall'insieme di valori e atteggiamenti che portano l'individuo ad avere maggiore fiducia in sé stesso;
4. Conoscenze di discipline o argomenti specifici cioè l'insieme di informazioni, teorie, concetti che l'individuo possiede in merito ad un determinato tema;
5. Skill, ossia la capacità di mettere in atto uno o più comportamenti coerenti con l'obiettivo da perseguire.

Le competenze individuate da Spencer e Spencer vennero raggruppate in sei categorie o gruppi, in base all'intenzione, che come spiegano gli stessi Spencer e Spencer, «l'intenzione è un livello di analisi intermedio fra le motivazioni profonde e i comportamenti esplicitati.

Un'intenzione è specifica di una particolare circostanza ed è più effimera e superficiale d'una motivazione o tratto. I comportamenti competenti possono essere ispirati da una o più motivazioni, anche in combinazione» (1995).

1.2 La relazione tra competenza e formazione

Il concetto di competenza si collega strettamente alla pianificazione strategica aziendale, mantenendo sempre ponendo l'attenzione sugli individui, in ottica di programmazione strategica, è fondamentale il concetto di competenza. Infatti, in un contesto economico instabile, l'approccio basato sulle competenze è cruciale per effettuare analisi strategiche e organizzative. Particolare rilevanza, strettamente collegata al concetto di competenza, è attribuita alla formazione, in quanto assume un ruolo cruciale nella trasmissione di conoscenze e nell'affrontare sia problemi esistenti, che nuove sfide. Nel corso del tempo, in letteratura sono stati svolti numerosi studi al fine di analizzare l'effetto della formazione per implementare determinate competenze. Hand e Slocum (1972) hanno indagato l'effetto di un programma formativo sulle relazioni interpersonali, gli atteggiamenti e l'efficacia all'interno delle organizzazioni. Altri studiosi, invece, hanno esaminato come un programma di formazione potesse migliorare le competenze tecniche e le soft skills dei partecipanti, evidenziando l'importanza della formazione nel contesto organizzativo (Beeland e Blumenfeld, 1976). Gli studi analizzati e condotti relativi all'impatto della formazione a seguito di percorsi formativi, sono stati rilevati in due periodi, ovvero nelle fasi pre-formazione e post-formazione. Pertanto, la formazione è efficace, non solo per affrontare le sfide attuali, ma contribuisce anche a coltivare competenze essenziali per un vantaggio competitivo a lungo termine.

Tali competenze, sono state studiate in diversi settori, compreso il settore sanitario internazionale. Infatti, alcuni studi hanno analizzato le competenze manageriali, sia dei top manager, sviluppate tramite la partecipazione a programmi formativi mirati alla gestione strategica al fine di incrementare il vantaggio competitivo delle organizzazioni (Supic *et al.*,

2010), sia sviluppate da altri professionisti che ricoprivano un ruolo manageriale e/o di coordinamento. (Gunawan *et al.*, 2022).

Pertanto, dopo aver tracciato l'evoluzione storica del concetto di competenza e il ruolo cruciale della formazione, si può constatare come i due concetti siano strettamente collegati tra loro e che le percezioni ed applicazioni abbiano subito profonde trasformazioni.

Da quando Charles Babbage ha sottolineato l'importanza della divisione del lavoro e dell'allocazione delle competenze adeguate, siamo ora giunti alle intuizioni di McClelland, Boyatzis e Spencer e Spencer, che hanno rivoluzionato l'approccio alle competenze nel mondo del lavoro. Inoltre, anche la formazione gioca un ruolo cruciale nella trasmissione di conoscenze e nell'affrontare le sfide attuali (Hand e Slocum, 1972; Beeland e Blumenfeld, 1976).

Questa ricca eredità storica e concettuale costituirà, dunque, il nucleo centrale dell'indagine che si intende avviare, ovvero l'analisi dell'effetto della formazione manageriale sulla percezione che i manager sanitari, attuali e futuri, hanno e avranno sul proprio sapere. "Sapere" che deve essere distinto in sapere, saper fare e saper essere. Se il primo fa riferimento alle conoscenze acquisite nel corso degli studi, il secondo si riferisce alla loro applicazione ed è legato alle capacità, alle abilità e all'esperienza del professionista. Tuttavia, ciò che realmente incide sulle prestazioni è il "saper essere", che comprende competenze trasversali utilizzabili in vari contesti, influenzando comportamenti e atteggiamenti. Questo aspetto è profondamente connesso all'identità e alla capacità di essere del professionista.

In un ambiente lavorativo in costante mutamento, è di vitale importanza assicurare che i professionisti siano consapevoli delle proprie abilità, dei propri potenziali e delle aree in cui possono migliorare. Solo così potranno guidare con efficacia le proprie organizzazioni verso il successo e la sostenibilità.

1.3 Obiettivo dello studio

Sulla base della letteratura evidenziata, il presente lavoro, si propone di esplorare gli effetti della formazione manageriale e la consapevolezza dei manager sanitari relativa alle competenze acquisite. L'analisi longitudinale, utilizzata nel presente studio pilota, ha l'obiettivo di comprendere gli effetti del corso ALTEMS Managerial SCHOLA Summer Camp (AMSSC) cercando di comprendere gli effetti della formazione dei partecipanti, ovvero i manager sanitari attuali e futuri, nei periodi oggetto dello studio. sui partecipanti, nel corso dei tre periodi di analisi.

Dopo un'approfondita revisione della letteratura, il presente studio esplorerà delineati la metodologia impiegata e gli strumenti dedicati alla raccolta delle informazioni indispensabili alla ricerca. Successivamente, nel terzo paragrafo, saranno illustrati i risultati dello studio pilota. Infine, il quarto e il quinto paragrafo, saranno dedicati alle conclusioni, alle implicazioni manageriali ed organizzative, nonché ad illustrare i limiti e le future ricerche.

2. Metodologia

2.1 Analisi longitudinale

Al fine di illustrare gli effetti che la formazione manageriale ha sulla percezione che gli attuali e futuri manager sanitari hanno rispetto alle proprie competenze è stata condotta un'analisi longitudinale strutturata in tre periodi di rilevazione. La caratteristica distintiva di questi studi è che permettono di effettuare misurazioni diverse sugli stessi individui nel corso del tempo, consentendo in tal modo un'analisi diretta dei cambiamenti (Fitzmaurice, Laird e Ware. 2012). Grazie a questo approccio sarà possibile avere, in seguito alla terza fase di raccolta dei dati (t_2), una visione completa ed affidabile dell'evoluzione delle variazioni analizzate verificatesi nel corso del tempo.

Al campione selezionato è stato consegnato un primo questionario all'inizio del Summer Camp, al fine di valutare la percezione iniziale come punto di partenza dell'analisi da condurre (t_0). Lo stesso questionario è stato somministrato al termine delle tre giornate di attività, al fine di valutare il cambiamento della percezione nell'immediato (t_1). Un'ulteriore consegna del questionario è stata prevista a distanza di un mese dal Summer Camp, per poter valutare la variazione della percezione delle proprie competenze dopo il rientro dei partecipanti nel proprio contesto lavorativo (t_2): questa terza fase di raccolta è stata fondamentale per comprendere e valutare l'impatto effettivo che la partecipazione al Camp ha avuto sull'implementazione delle competenze.

2.1 Struttura del questionario

Il questionario è stato costruito a partire dal Dizionario delle Competenze di Spencer e Spencer (1995). Nel loro lavoro gli autori definiscono in modo dettagliato le competenze necessarie a ricoprire efficacemente determinati ruoli all'interno delle diverse organizzazioni. Le diverse competenze vengono classificate in base all'intenzione in sei categorie¹:

- *competenze di realizzazione e operative*: predisposizione ad agire, più per eseguire compiti che per influenzare gli altri;
- *competenze di assistenza e servizio*: caratterizzate dal desiderio di aiutare gli altri, cercando di comprendere le loro preoccupazioni, interessi e bisogni (sensibilità interpersonale) e provvedendo a soddisfare questi bisogni (assistenza al cliente o spirito d'iniziativa, secondo i casi);
- *competenze di influenza*: riflettono l'interesse personale, anche noto come desiderio di potere (McClelland, 1975), ad avere un'influenza o un effetto sugli altri;
- *competenze manageriali*: sono sostanzialmente un sottogruppo specializzato delle

¹ La classificazione e le definizioni delle competenze utilizzate per la strutturazione del questionario sono state riprese dal Dizionario delle Competenze di Spencer e Spencer (1995).

- competenze d'influenza, in quanto esprimono l'intenzione di avere specifici effetti;
- *competenze cognitive*: rappresentano una versione intellettuale delle competenze operative ed in particolare di "spirito d'iniziativa" (quanto si fa per capire una situazione, un compito, un problema, un'opportunità o un corpo di conoscenze;
 - *competenze di efficacia personale*: riflettono un aspetto della maturità d'una persona di fronte agli altri e al lavoro

La descrizione di ciascuna competenza è corredata da una tabella che ne presenta l'intera scala. Gli indicatori comportamentali hanno infatti proprietà scalari, ovvero si presentano con una chiara progressione da livelli più bassi a livelli più alti, su una o più variabili. Nel sistema di numerazione utilizzato lo zero è indice di neutralità, ma per alcune competenze sono presenti oltre a valori positivi anche valori negativi, e ciò al fine di indicare comportamenti dei performer medi che risultano essere dannosi a performance di livelli superiori.

La scala di Spencer e Spencer, essendo stata ideata in maniera empirica, presenta varie lunghezze.

Nella costruzione del questionario ideato per il Summer Camp si è deciso di adattare tale Scala ai soli cinque livelli della scala Likert (1932). Le scale Likert rappresentano infatti lo strumento più diffuso nei sondaggi di massa, ma anche quello più studiato e confrontato con altri (Marradi e Gasperoni, 2002). Tale scelta deriva dalla volontà di rendere omogeneo il questionario in quanto l'utilizzo dello stesso numero di livelli potrebbe ridurre e migliorare la comprensione delle risposte da parte dei partecipanti. Inoltre, l'utilizzo di uno stesso numero di livelli tra le diverse domande permette, in fase di analisi, una più semplice comparazione tra le risposte.

Partendo dalla scala di Spencer e Spencer sono state riformulate, ove necessario, le affermazioni esemplificative dei diversi comportamenti presenti nei livelli. Concretamente, ove i livelli di Spencer e Spencer erano superiori a cinque, più affermazioni sono state aggregate tra di loro o eliminate, se ritenute non pertinenti al contesto di riferimento.

2. Competenze di realizzazione e operative

Nella seguente sezione del questionario siamo interessati alle Sue percezioni in merito al possesso delle competenze di realizzazione e operative. Si tratta di un gruppo di competenze finalizzate all'agire, più per eseguire compiti che per influenzare gli altri.

2.1 Orientamento al risultato
È l'interesse a lavorare bene o di misurarsi con standard di eccellenza.

Intensità e completezza dell'azione motivata dal risultato *

<p>1. Mancanza di standard d'eccellenza nel lavoro. Non dimostra particolare interesse al lavoro.</p>	<p>2. Desidera fare un buon lavoro. Lavora per standard d'eccellenza solo impliciti. Cerca di lavorare bene o correttamente.</p>	<p>3. Migliora la performance. Modifica opportunamente i sistemi o il proprio lavoro per migliorare la performance.</p>	<p>4. Fissa obiettivi sfidanti. Fissa obiettivi sfidanti per sé o per altri e si sforza per realizzarli.</p>	<p>5. Persiste negli sforzi. Prende iniziative durevoli senza farsi scoraggiare da ostacoli, per realizzare un obiettivo; o porta a termine brillantemente incarichi.</p>
---	--	---	--	---

Intensità e completezza dell'azione motivata dal risultato

○
○
○
○
○

Fig. 1 – Esempio quesito presente nel questionario

Il questionario, composto da 41 item, che è stato somministrato grazie all'utilizzo della piattaforma Google Moduli, è appositamente progettato per consentire ai partecipanti di esprimere le loro percezioni in merito al grado di possesso delle competenze presentate. La prima sezione del questionario, denominata «Informazioni Generali», è volta a raccogliere una serie di dati demografici e professionali sui partecipanti, mentre le sezioni successive sono focalizzate sulla rilevazione della percezione delle proprie competenze; l'ultima sezione, infine, è dedicata al processo di validazione del questionario.

2.2 Validazione del questionario

L'adattamento della Scala di Spencer e Spencer ad una scala Likert a soli cinque livelli rappresenta un nuovo strumento di misurazione delle competenze, per cui è risultato necessario un apposito e specifico processo di validazione al quale è stata dedicata l'ultima

sezione del questionario.

Il processo di validazione, infatti, è fondamentale per garantire che lo strumento di raccolta dati utilizzato risulti affidabile e valido. La validità è una metrica che serve a determinare se gli strumenti di ricerca, quali i questionari, i test o altri strumenti di misurazione, siano effettivamente in grado di catturare l'essenza del costrutto teorico che si intende analizzare. In altre parole, la validità risponde al quesito fondamentale: «La ricerca misura effettivamente ciò che si propone di misurare?», offrendo così una misura della qualità dello strumento.

In particolare, l'obiettivo dell'ultima sezione del questionario è stato quello di poter verificare che le domande fossero chiare e comprensibili così da evitare ogni tipo di fraintendimento o errata interpretazione, ed al contempo verificare la coerenza interna tra le diverse domande.

L'esito del processo di validazione è risultato estremamente positivo. Indici di solidità ed efficacia dello strumento elaborato sono infatti gli alti livelli di consenso registrati. In particolare, l'86.1% dei rispondenti ha ritenuto chiaro e comprensibile il questionario, mentre il 91.7% ha ritenuto chiare e comprensibili le risposte. Notevole è inoltre che il 97% degli intervistati ha dichiarato di aver compreso l'oggetto dello studio. Tali risultati dimostrano la validità e robustezza del questionario, il quale risulterebbe pertanto in grado di raccogliere dati affidabili ed in linea con l'obiettivo della ricerca.

2.3 Contesto di ricerca

La prima edizione dell'ALTEMS Managerial SCHOLA – Summer Camp (AMSSC), del laboratorio S.C.H.O.L.A (*Strategic Competencies Healthcare Organizations Lab*), che si è svolta a Treviso dal 15 al 17 settembre 2023, si colloca in un contesto sanitario dal quale emerge sempre di più la necessità di implementare ed affinare le competenze manageriali dei professionisti sanitari che già operano, o che si troveranno ad operare, in ruoli strategici.

Un buon manager deve avere la capacità di prendere decisioni efficaci, gestire le risorse

in modo efficiente e motivare il team verso gli obiettivi comuni. Le competenze manageriali sono quindi essenziali per guidare con successo un'organizzazione sanitaria di qualsiasi livello. Spencer e Spencer, studiosi di management, hanno posto l'attenzione e categorizzato le diverse competenze che un manager di successo deve possedere per raggiungere risultati significativi.

Il Summer Camp ha fornito ai partecipanti, professionisti che operano o che si troveranno ad operare in ruoli strategici della sanità, un ambiente dedicato all'approfondimento, al confronto e alla formazione per acquisire le nuove competenze necessarie per lo sviluppo e l'innovazione del Servizio Sanitario Nazionale, soprattutto in seguito alla pandemia da COVID-19 ed in linea con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il Summer Camp ha offerto, dunque, momenti di confronto con docenti universitari, formatori esperti e rappresentanti delle istituzioni sanitarie, oltre ad attività di ricerca ed un programma di formazione interattiva per rafforzare il network professionale tra i futuri leader del sistema sanitario.

In particolare, nel corso dei tre giorni i partecipanti sono stati impegnati in:

- *Lezioni frontali*, grazie alle quali hanno avuto l'opportunità di potenziare ed affinare le proprie conoscenze e competenze in ambito di influenza, comunicazione e gestione manageriale;
- *On site visit* presso la Cittadella della Salute di Treviso, nel corso della quale sono stati testimoni di un nuovo progetto in via di sviluppo. Grazie a tale esperienza hanno potuto potenziare non solo conoscenze e competenze operative, ma anche le loro abilità cognitive;
- *Hot topics in healthcare*, momento in cui i partecipanti sono stati stimolati da esperti del settore ad esprimersi in modo chiaro ed efficiente su argomenti chiave per il SSN, quali le principali sfide per l'HR management, del cambiamento organizzativo, delle tecnologie innovative e della formazione manageriale in sanità;
- *Business game*, nel quale i partecipanti hanno avuto l'opportunità di perfezionare un ampio spettro di competenze, tra cui sicuramente competenze di realizzazione ed operative, competenze di assistenza e servizio, abilità cognitive e manageriali ed

infine competenze pratiche e strategiche;

- *Drammatizzazione*, attraverso cui sono stati spinti ad uscire dalla loro “comfort zone”, sviluppando una maggiore consapevolezza rispetto alle proprie competenze di efficacia personale, ed imparando nuove strategie pratiche per influenzare positivamente il proprio contesto.

2.4 Campione

Al Summer Camp hanno preso parte meta-mentori, ovvero professionisti in carica in ruoli apicali del sistema salute, che hanno avuto modo di “trasferire” le loro competenze e conoscenze a chi in futuro ricoprirà gli stessi ruoli. Accanto a questa classe di esperti del settore salute, hanno partecipato alle tre giornate di attività gli studenti del Master in *Organizzazione e Gestione delle aziende e dei servizi sanitari – Profilo Executive*, erogato sempre dall’Alta Scuola ed indirizzato a chi vuole acquisire il titolo formativo per l’iscrizione all’Albo dei Direttori Generali, nonché altri partecipanti interessati al Sistema Sanitario.

Le tre classi del Summer Camp sono state invitate a compilare il questionario nel corso della prima giornata (t_0), al termine delle tre giornate (t_1) e a distanza di un mese dalla fruizione del AMSSC, grazie a cui è stato possibile valutare la percezione dei partecipanti una volta rientrati nel proprio luogo di lavoro. Il primo questionario è stato compilato da 36 partecipanti, di cui 16 appartenenti all’Aula Summer Camp, 18 appartenenti all’Aula Master e 2 appartenenti all’Aula Meta-mentori. Al secondo round di analisi, previsto al termine dei tre giorni di formazione, hanno partecipato 24 corsisti, di cui di cui 9 appartenenti all’Aula Summer Camp, 14 all’Aula Master e 1 all’Aula Meta-mentori. All’ultima fase di analisi hanno preso parte 12 professionisti, di cui 3 appartenenti all’aula Summer Camp e 9 appartenenti all’Aula Master².

² Alla terza fase di analisi ha risposto un solo partecipante dell’aula Meta-mentori. Tali risposte non sono state considerate in fase di analisi, in quanto trattandosi di un unico rispondente non può essere rappresentativo di un’intera classe.

Al tempo t_0 14 uomini e 22 donne, al tempo t_1 hanno risposto 11 uomini e 13 donne, mentre al tempo t_2 hanno risposto 5 uomini e 7 donne (Grafico 1).

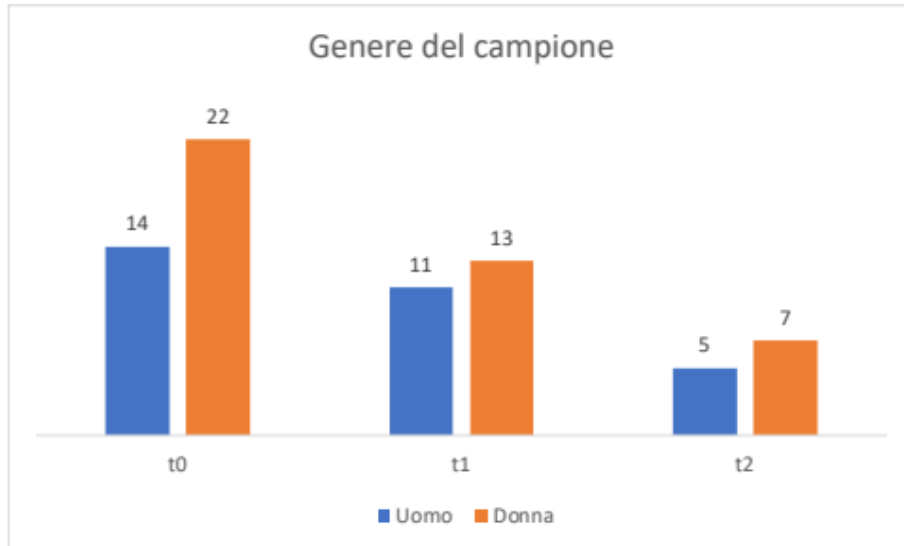


Grafico 1 – Genere del campione nel Corso delle tre rilevazioni

Dal Grafico 2 è possibile vedere che la maggior parte dei rispondenti nei tre momenti di rilevazione possedevano già prima del Summer Camp un titolo di formazione manageriale.

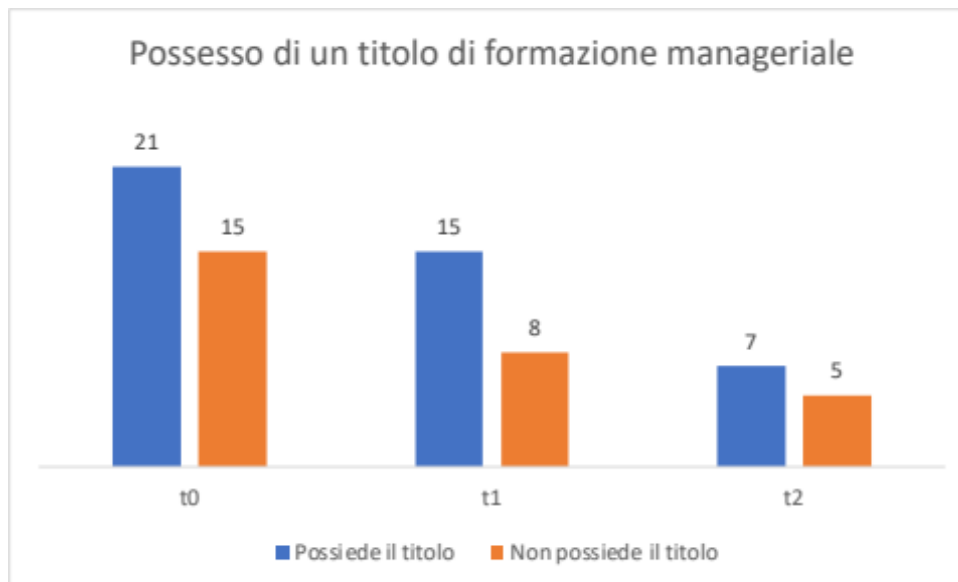


Grafico 2 – Possesso di un titolo di formazione manageriale

3. Analisi

Lo scopo principale di questa ricerca è valutare in modo rigoroso l'efficacia di un percorso intensivo di formazione manageriale nell'aumentare la consapevolezza delle competenze manageriali tra i partecipanti.

3.2 Risultati

L'analisi preliminare dei dati ha confermato l'efficienza del corso di formazione manageriale erogato dall'Alta Scuola. Analizzando i dati del pre (t_0), dell'immediato post (t_1), e a distanza di un mese (t_2) dall'erogazione dell'AMSSC, infatti, è stato possibile dimostrare che la percezione dei partecipanti rispetto a tutte le competenze analizzate, ad eccezione delle competenze di influenza, è significativamente migliorata. Com'è possibile osservare nel Grafico 3 e nel Grafico 4 la percezione rispetto alle competenze di realizzazione e operative ha subito un incremento di 58 punti percentuali tra il tempo t_0 ed il tempo t_2 , rispetto alle competenze di assistenza e servizio un incremento di 46 punti percentuali, rispetto alle competenze di influenze un decremento di 6 punti percentuali, rispetto alle competenze manageriali un incremento di 31 punti percentuali, rispetto alle competenze cognitive un incremento di 31 punti percentuali, rispetto alle competenze di efficacia personale 24 punti percentuali.

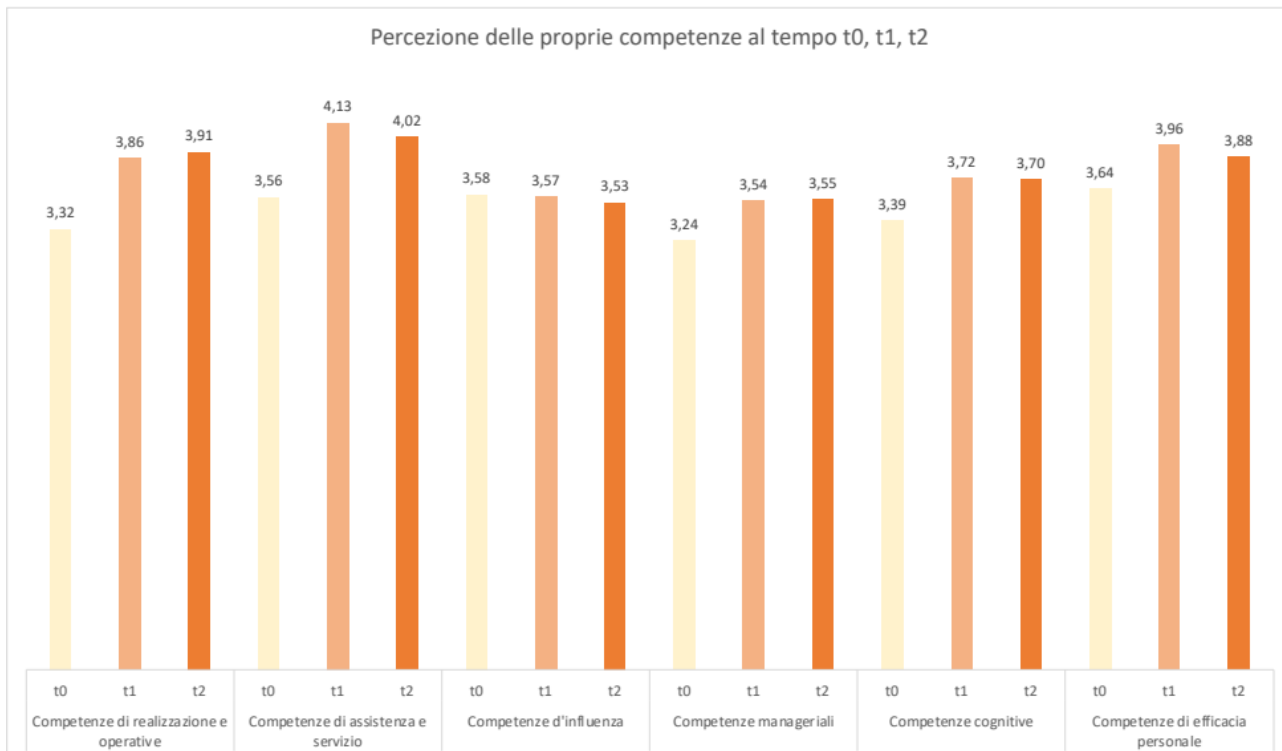


Grafico 3 – Percezione delle proprie competenze al tempo t₀, t₁, t₂ – Complessivo

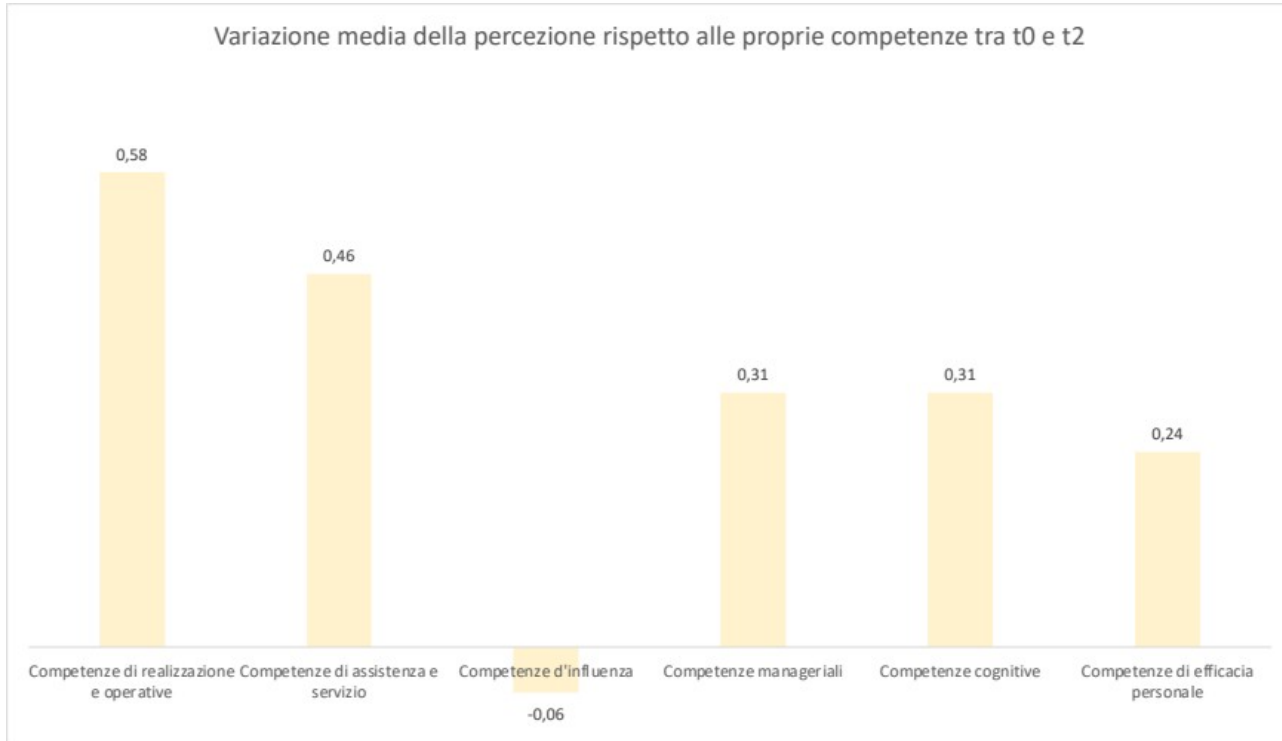


Grafico 4 – Variazione media della percezione rispetto alle proprie competenze tra t₀ e t₂ - Complessivo

Al fine di ottenere una visione più dettagliata dell'impatto della formazione nelle diverse contestualizzazioni, nella fase di analisi ci si è focalizzati sull'analizzare anche la risposta al Summer Camp da parte delle singole aule. È importante precisare che dell'aula Meta-mentori solamente una persona ha risposto alle tre fasi di analisi; pertanto, non è stata inclusa in fase di approfondimento, in quanto non può essere rappresentativa di un'intera classe. Pertanto, sono state prese in considerazione solamente l'aula Summer Camp e l'aula Master, che hanno presentato in media un miglioramento rispetto alla percezione delle proprie competenze.

In particolare, com'è possibile osservare dai Grafici 5 e 6, nell'aula Summer Camp tra il periodo t_0 ed il periodo t_2 la percezione rispetto alle proprie competenze è migliorata in sole due classi di competenze: competenze cognitive (6 punti percentuali) e competenze di realizzazione ed operative (23 punti percentuali). Nelle restanti classi si è verificato un decremento di tale percezioni, che può essere giustificato dall'alta considerazione che ognuno possedeva di se stesso, che però non rispecchiava la realtà.

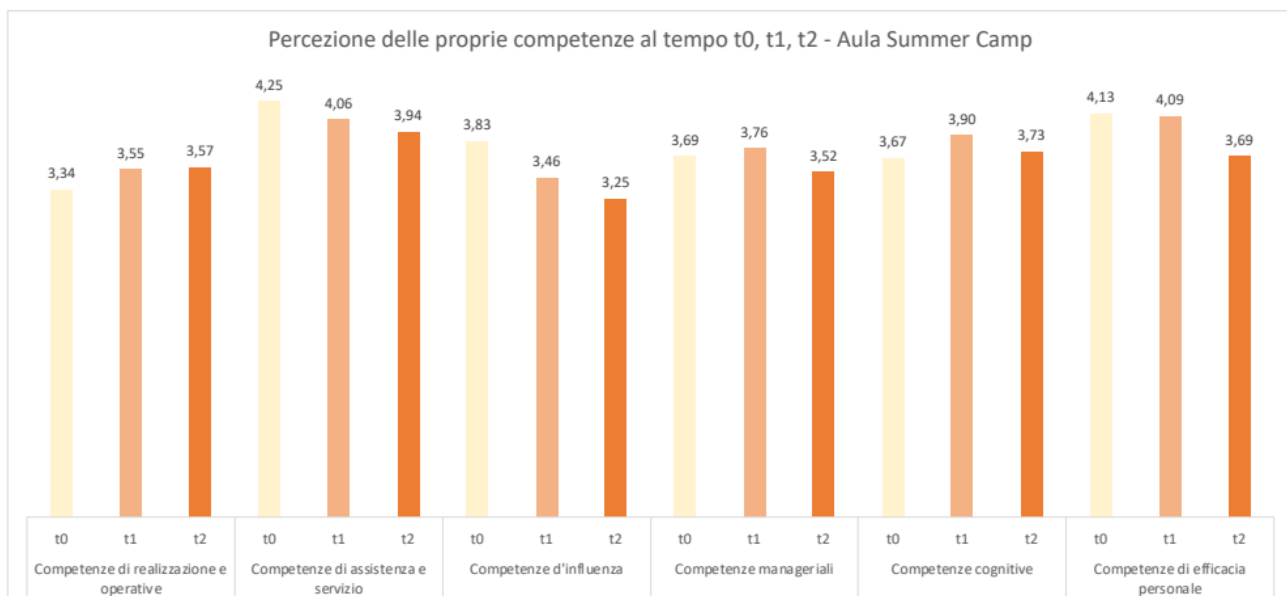


Grafico 5 – Percezione delle proprie competenze al tempo t_0 , t_1 , t_2 – Aula Summer Camp

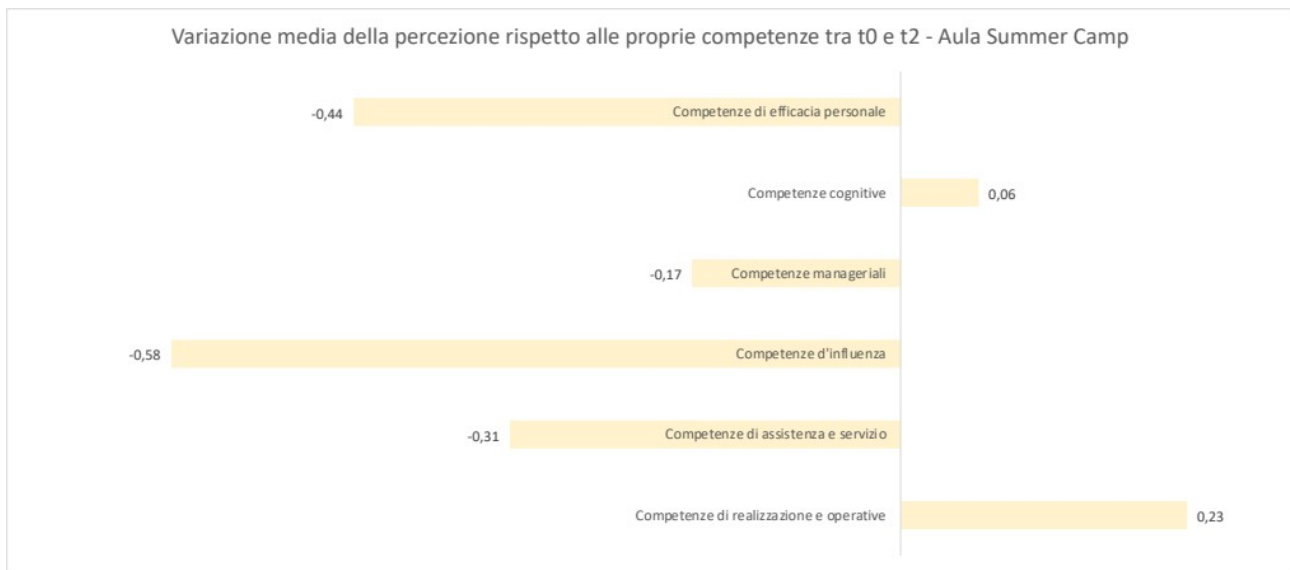


Grafico 6 – Variazione media della percezione rispetto alle proprie competenze tra t_0 e t_2 – Aula Summer Camp

A differenza di quanto osservato per l'aula Summer Camp, nell'aula Master si è riscontrato un incremento della percezione rispetto alle proprie competenze dei partecipanti in tutte le classi di competenze analizzate (Grafico 7, Grafico 8).

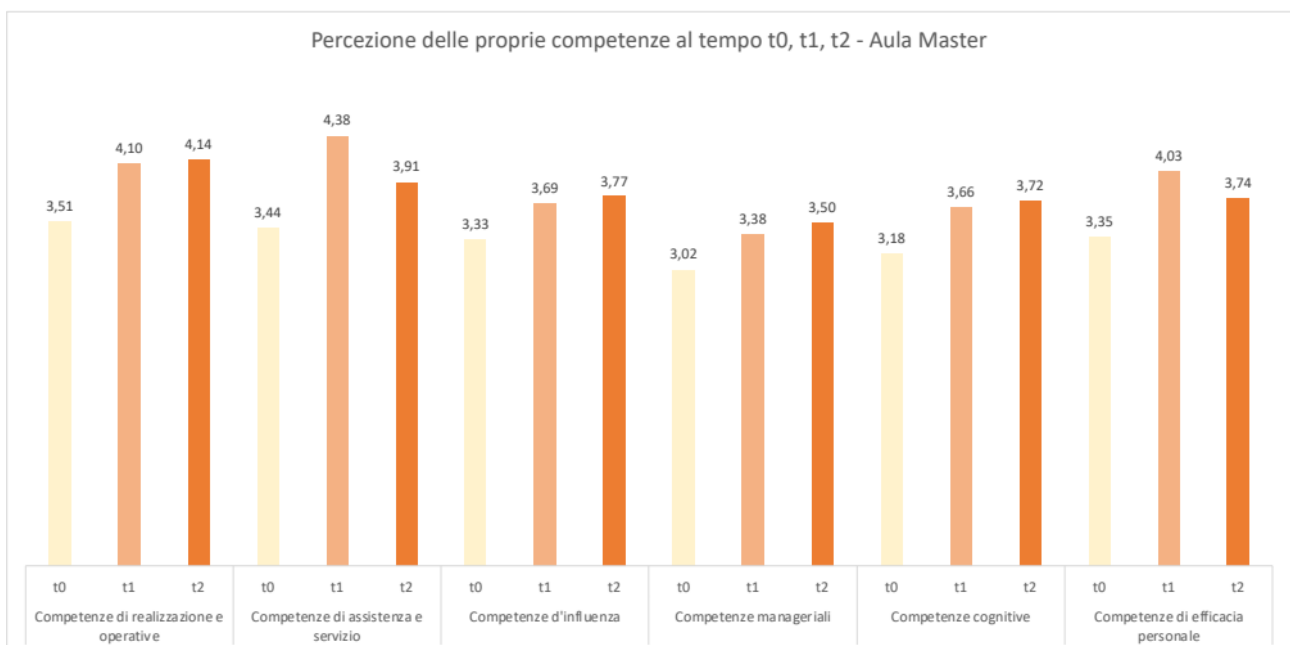


Grafico 7 – Percezione delle proprie competenze al tempo t_0 , t_1 , t_2 – Aula Master

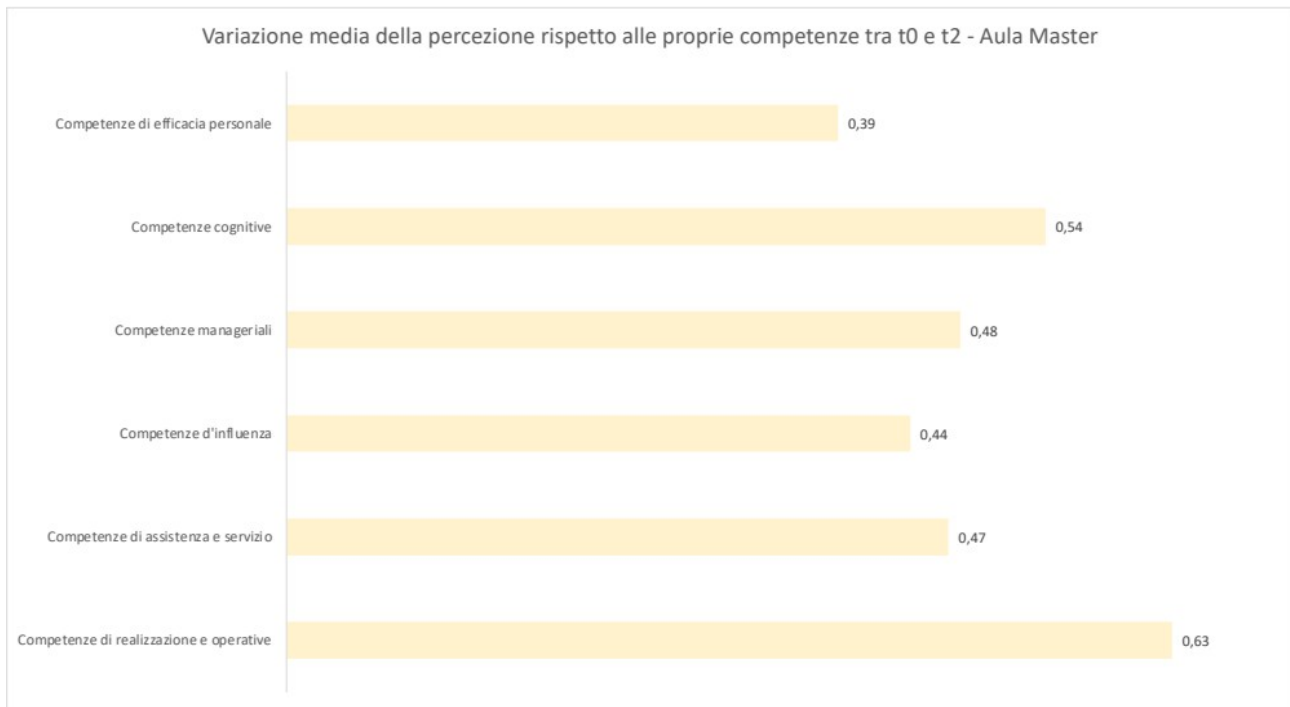


Grafico 8. *Variation average of perception regarding personal competencies between t₀ and t₂ - Master class*

La differenza di risposta riscontrata tra le aule Summer Camp e Master può trovare origine oltre che nella percezione delle proprie competenze ad inizio del percorso superior rispetto alla realtà, ma anche nella tipologia di formazione che nel corso del Camp è stata offerta loro. Infatti, rispetto all'aula Summer Camp l'aula Master ha svolto un maggior numero di ore di formazione frontale, nel corso delle quali è stata illustrata loro, grazie anche al ricorso a testimonianze di storie vissute, l'importanza di possedere competenze di leadership, di comunicazione empatica ed efficace e di pianificazione in contesti professionali complessi come quelli sanitari.

4. Conclusions

Dall'analisi longitudinale condotta, abbiamo esplorato gli effetti della formazione manageriale erogata tramite il corso ALTEMS Managerial SCHOLA Summer Camp (AMSSC). La valutazione della formazione è fondamentale per comprendere se il percorso

effettuato è risultato efficace per implementare le competenze del campione (Hand e Slocum, 1972; Beeland e Blumenfeld, 1976).

Dalle prime analisi, considerando i tre periodi di riferimento (t_0 , t_1 e t_2), si osserva un incremento delle competenze analizzate nel campione, ad eccezione delle competenze di influenza. Approfondendo l'analisi nelle rispettive aule del AMSSC, abbiamo osservato che l'aula del Summer Camp, evidenzia una percezione dell'aumento solo di alcune competenze, ovvero delle competenze cognitive e competenze di realizzazione e operative, tra la prima rilevazione (t_0) e la terza rilevazione a distanza di un mese dall'erogazione del corso (t_2). Nell'aula master si osserva un incremento della percezione dei partecipanti in tutte le categorie delle competenze analizzate evidenziandone l'importanza del percorso formativo (Spencer e Spencer, 1995) In accordo con lo studio condotto da Hand e Slocum (1972), rispetto alla classe Summer Camp, l'aula master mostra un'implementazione di tutte le categorie delle competenze studiate, probabilmente dovute a una differenza dei percorsi formativi erogati e alle attività proposte, che hanno favorito uno scambio interpersonale maggiore. Nell'aula meta-mentori, invece, non è stato possibile effettuare un'analisi dettagliata, poiché non abbiamo riscontrato un numero di risposte sufficienti per tutte le fasi della rilevazione.

Una prima implicazione teorica da considerare è relativa alla letteratura disponibile sull'analisi longitudinale della formazione in contesti sanitari. Mentre gli studi precedenti analizzati evidenziano le rilevazioni in due periodi, nelle fasi pre-formazione e nelle fasi post-formazione (Supic *et al.*, 2010; Beeland e Blumenfeld, 1976), lo studio proposto si distingue per l'utilizzo di una metodologia con una prospettiva temporale distinta in tre periodi, includendo, oltre alla rilevazione nella fase iniziale della percezione delle proprie competenze e alla fine del percorso formative (nell'immediato post o a distanza di un periodo di 6 mesi), anche un periodo di applicazione delle competenze acquisite durante il programma formativo nelle proprie organizzazioni. Pertanto, questo approccio contribuisce a delineare prospettive più approfondite nel campo della formazione manageriale in ambito sanitario e ad comprendere la percezione dell'aumento delle competenze dei professionisti coinvolti sia nell'immediato post percorso di formazione che a distanza di un mese del

percorso formativo.

In aggiunta, dai risultati emersi dall'analisi longitudinale condotta abbiamo osservato sia implicazioni manageriali sia organizzative per fornire prospettive significative per lo sviluppo e la gestione delle competenze degli attuali e dei futuri manager sanitari.

In primo luogo, i risultati suggeriscono che la progettazione e l'erogazione dei percorsi formative sono rilevanti per lo sviluppo delle competenze dei manager sanitari. Infatti, le organizzazioni possono trarre beneficio dall'investimento in programmi di formazione che hanno come obiettivo quello di potenziare specifiche competenze necessarie per il successo dei manager.

Inoltre, dai risultati emersi si evince che le diverse aule hanno mostrato impatti diversi rispetto all'implementazione delle competenze. Pertanto, ciò sottolinea l'importanza di differenziare i percorsi formativi sulla base degli obiettivi specifici e il target di riferimento. Infatti, una progettazione personalizzata dei percorsi formativi può massimizzare l'efficacia della formazione, adattandola alle esigenze specifiche del target.

Un'ulteriore implicazione emersa dello studio condotto è la promozione di uno scambio interpersonale tra i partecipanti delle diverse classi per contribuire allo sviluppo di competenze, grazie alla condivisione di conoscenze ed esperienze.

In estrema sintesi, con questo studio desideriamo offrire una panoramica generale dell'importanza della formazione manageriale per migliorare le competenze dei manager attuali e future della sanità.

5. Limiti e future ricerche

Sulla base della varietà di attività previste nel Summer Camp, abbiamo potuto dimostrare un cambiamento significativo nella percezione delle proprie competenze manageriali da parte dei partecipanti.

Pertanto, i risultati dello studio hanno evidenziato l'importanza della formazione manageriale nel contesto sanitario, facendo particolare riferimento a come sia cambiata la

percezione rispetto al proprio sapere nei partecipanti in seguito alla fruizione dell'ALTEMS Managerial SCHOLA Summer Camp. Nonostante lo studio pilota fornisca spunti significativi sull'evoluzione delle competenze dei manager sanitari, non risulta privo di limitazioni. Innanzitutto, si basa su dati raccolti su un campione ristretto, che potrebbe non riflettere l'intera comunità dei manager sanitari, limitando la generabilità dei risultati raccolti. Inoltre, basandosi su strumenti di autovalutazione, vi è il rischio che le risposte possano essere state influenzate dalla desiderabilità sociale. Un ulteriore limite è relativo all'impossibilità di aver analizzato nei tre periodi di rilevazione le classi oggetto dello studio dovuta alla mancanza di risposte sufficienti della classe dei meta-mentori.

Tuttavia, queste limitazioni offrono un'opportunità per future ricerche. Sarebbe vantaggioso, infatti, condurre studi su campioni più ampi e diversificati per ottenere risultati più robusti. Gli studi longitudinali potrebbero tracciare il percorso dello sviluppo delle competenze dei manager nel tempo, fornendo insight sulle tendenze emergenti e sull'efficacia della formazione. Un approccio interregionale potrebbe illuminare le differenze e le somiglianze tra manager sanitari in diverse parti del mondo. Inoltre, la combinazione di metodi quantitativi e qualitativi, come interviste o focus group, potrebbe arricchire la comprensione delle percezioni ed esperienze dei manager. Inoltre, un'ulteriore studio potrebbe essere destinato all'implementazione di strategie per aumentare la partecipazione e la raccolta di dati della classe dei meta-mentori per ottenere una visione più completa dell'efficacia dei percorsi formative. Infine, sarà necessario impiegare nuovamente la scala utilizzata in questo studio pilota in altri master e corsi di formazione, al fine di investigare eventuali relazioni tra la struttura dei corsi e l'incremento della percezione. In conclusione, nonostante i limiti presenti nello studio, i risultati rilevati sottolineano gli effetti a lungo termine e delle dinamiche complesse che influenzano il processo di apprendimento e sviluppo delle competenze, fornendo indicazioni preziose per l'ottimizzazione dei programmi formativi futuri. In estrema sintesi, l'applicazione della scala utilizzata in altri percorsi formativi potrebbe arricchire la comprensione e l'applicazione delle competenze manageriali nel settore sanitario.

Bibliografia

- Babbage C. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight.
- Beeland J.L., Blumenfeld W.S. (1976). Effectiveness of a Short Supervisory Management Training Course: A Multi-Factor Evaluation Experiment. *Academy of Management Proceedings*, 1: 19. DOI: 10.5465/ambpp.1976.4975499.
- Bloom N., Genakos C., Sadun R., Van Reenen J. (2012). Management Practices across Firms and Countries. *Academy of Management Perspectives*, 26, 1: 12. DOI: 10.5465/amp.2011.0077.
- Bloom N., Van Reenen J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 4: 1351. DOI: 10.1162/qjec.2007.122.4.1351.
- Boyatzis R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Fitzmaurice G.M., Laird N.M., Ware J.H. (2012). *Applied Longitudinal Analysis*. New York: John Wiley & Sons.
- Gunawan J., Aunguroch Y., Fisher M.L., McDaniel A.M., Liu Y. (2022). Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: a scale development. *International Journal of Nursing Practice*, 28, 1: e12936. DOI: 10.1111/ijn.12936.
- Likert R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140: 5. Testo disponibile all'indirizzo web: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf (19/06/2024).
- Mabey C. (2004). Developing Managers in Europe: Policies, Practices, and Impact. *Advances in Developing Human Resources*, 6, 4: 404. DOI: 10.1177/1523422304268380.
- Marradi A., Gasperoni G., a cura di (2002). *Costruire il dato, 3. Le scale Likert*. Milano: FrancoAngeli.
- McClelland D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American*

Psychologist, 28, 1: 1. DOI: 10.1037/h0034092.

Spencer L.M., Spencer S.M. (1995). *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*. Milano: FrancoAngeli.

Supic Z.T., Bjegovic V., Marinkovic J., Milicevic M.S., Vasic V. (2010). Hospital Management Training and Improvement in Managerial Skills: Serbian Experience. *Health Policy*, 96, 1: 80. DOI: 10.1016/j.healthpol.2010.01.002.

Trento S., Feltrinelli E., Gabriele R. (2017). L'impatto positivo della formazione manageriale sulla produttività aziendale. Un'indagine sulle imprese italiane. *E&M*, 3: 71. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://digitalibri.egeaonline.it/getFile.php?id=20027> (19/06/2024).