Convegno Nazionale: Cure primarie verso una nuova vocazione.
Transdisciplinarità ed integrazione al servizio della persona
Firenze, 20-21 Giugno 2025

Manager ibrido: può essere una strada?

Chiara Leardini, Stefano Landi

Healthcare Management Research Group, Università di Verona

Convegno Nazionale: Cure primarie verso una nuova vocazione.
Transdisciplinarità ed integrazione al servizio della persona
Firenze, 20-21 Giugno 2025

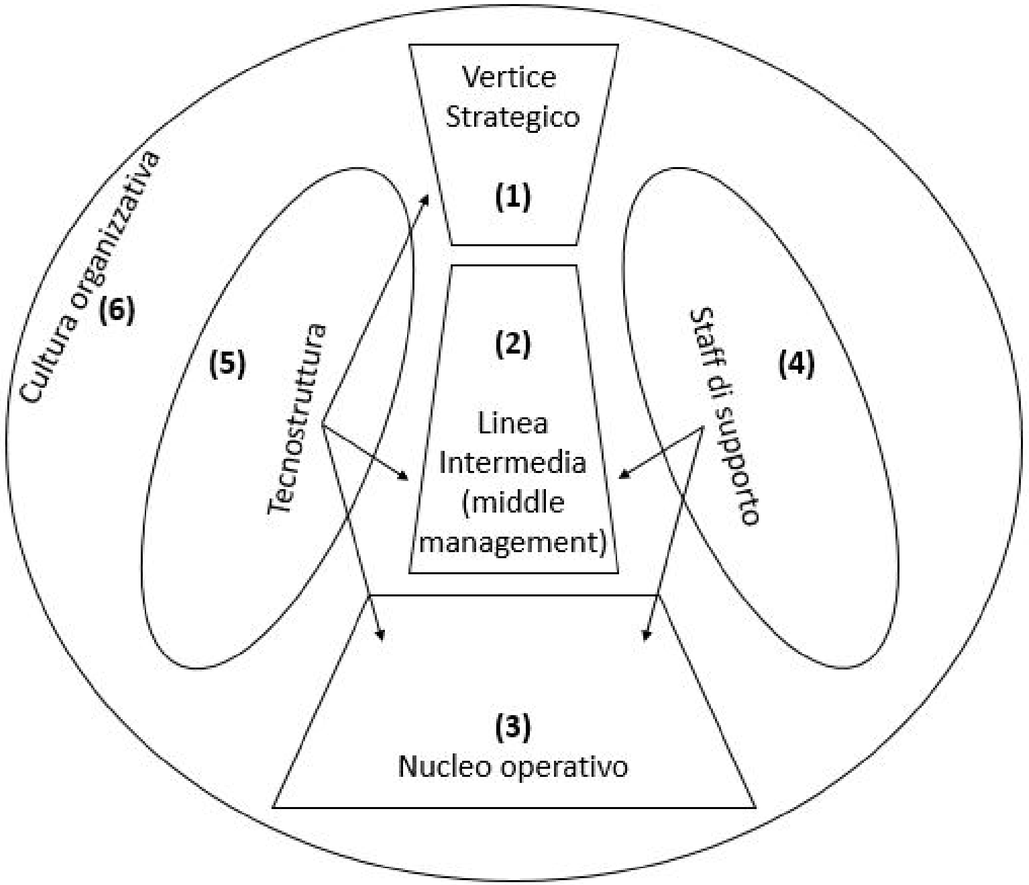
Healthcare Management Research Group

Manager ibrido: può essere una strada?

Chi è il manager ibrido?

Il termine descrive “individui con un background professionale che assumono ruoli manageriali, che richiedono di muoversi tra diversi gruppi organizzativi”(Croft et al., 2015a: 1).

Coniuga competenze tecniche e gestionali, promuovendo un equilibrio tra le esigenze cliniche e quelle organizzative.

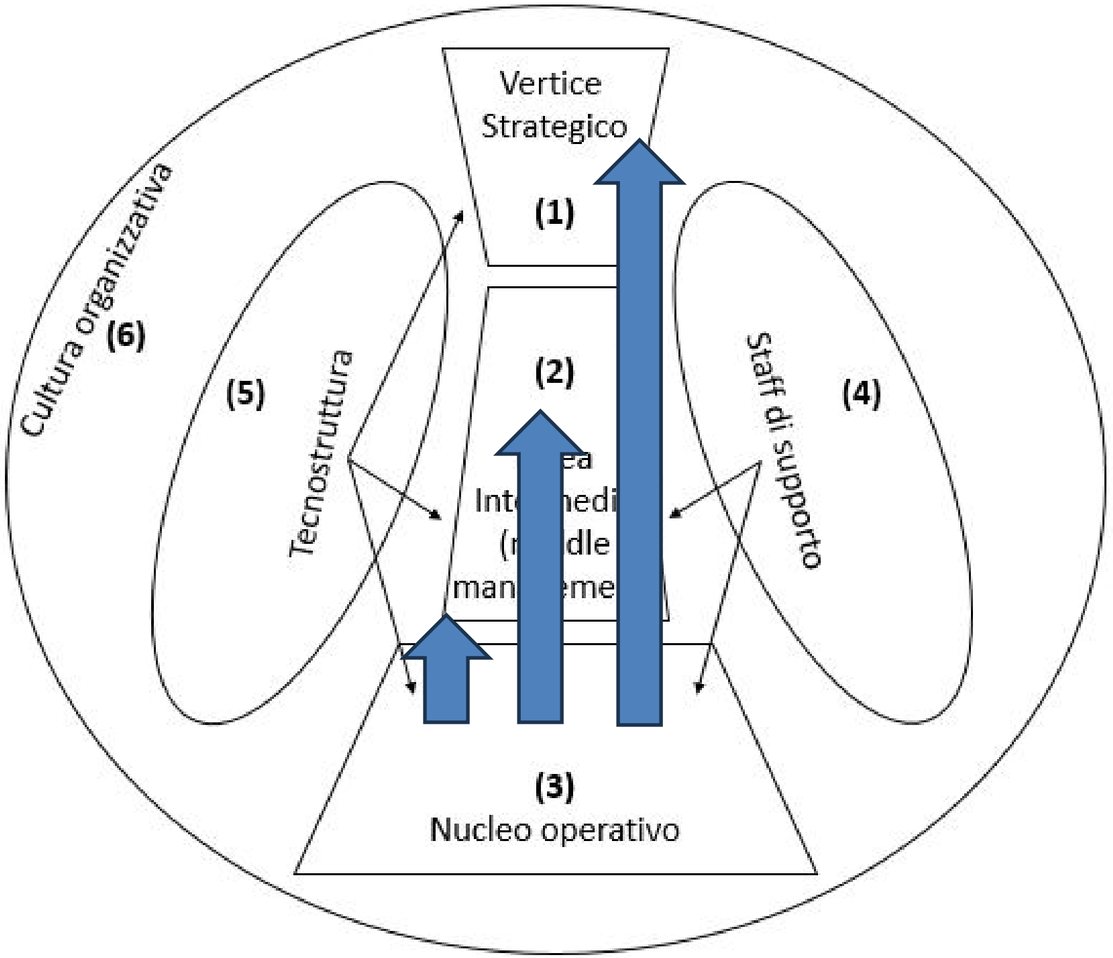


Le cinque parti fondamentali dell’organizzazione, (Mintzberg, 1989)

Chi è il manager ibrido?

Il termine descrive “individui con un background professionale che assumono ruoli manageriali, che richiedono di muoversi tra diversi gruppi organizzativi”(Croft et al., 2015a: 1).

Coniuga competenze tecniche e gestionali, promuovendo un equilibrio tra le esigenze cliniche e quelle organizzative.



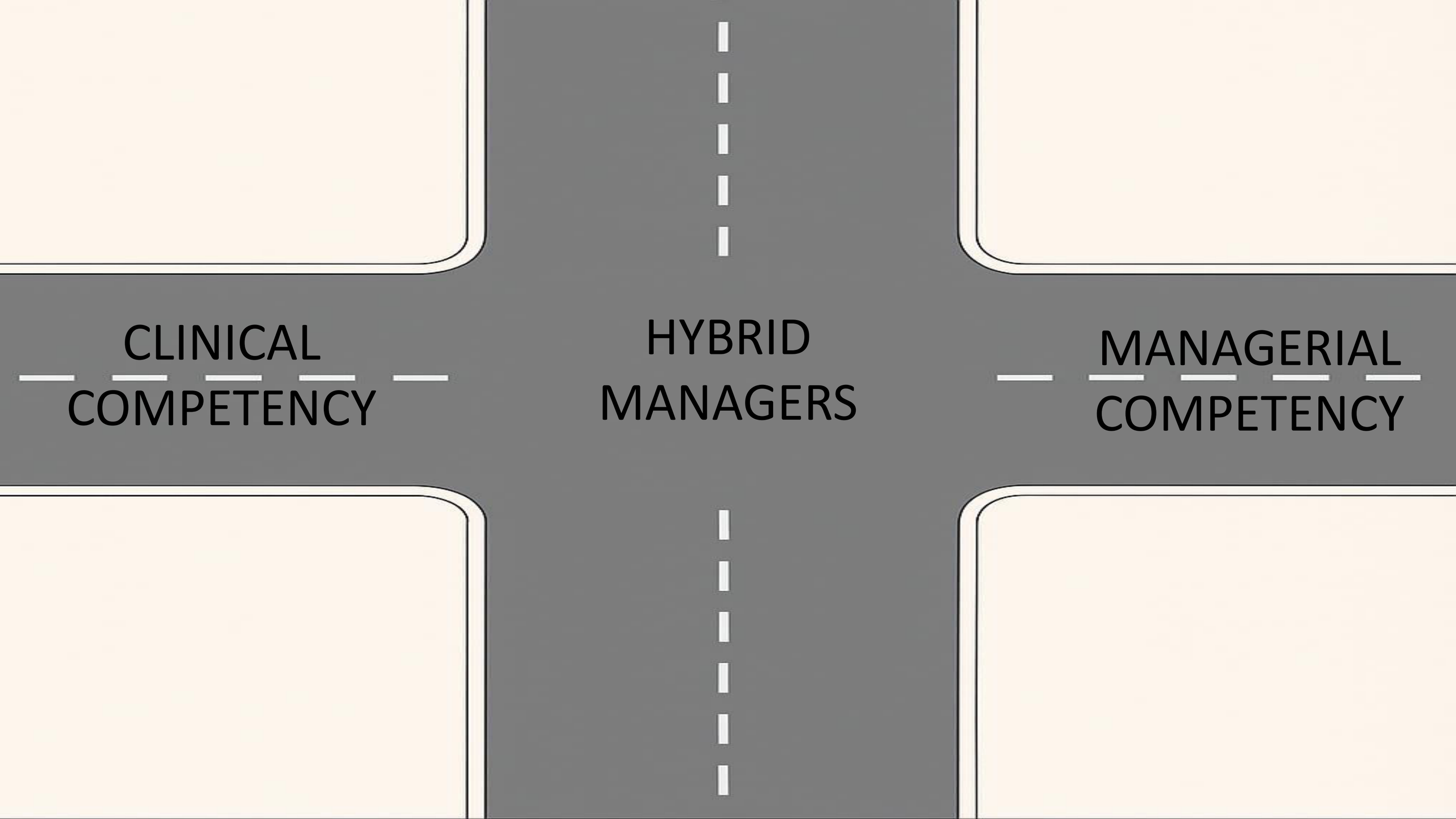
Le cinque parti fondamentali dell’organizzazione, (Mintzberg, 1989)

Perché è importante parlare di Manager Ibrido in Sanità

New Public Management e le riforme degli ultimi 30 anni hanno introdotto concetti come accountability, efficienza nell'utilizzo delle risorse e l'orientamento ai risultati…

… e anche un **aumento marcato del coinvolgimento dei professionisti**, come medici e professionisti sanitari, nella gestione dei servizi in ruoli di leadership (Kuhlmann & Annandale, 2012,, Noordegraaf et al. 2016, Kirkpatrick et al., 2021).

NPM ha spinto anche verso il coinvolgimento dei professionisti nella gestione (Dent et al. 2016) e sembra esserci ampio **sostegno** all'idea che una leadership clinica più forte abbia conseguenze positive (Department of Health, 2008, Ham, Clark, & Spurgeon, 2011; King's Fund, 2011;).


CLINICAL
COMPETENCY
HYBRID
MANAGERS
MANAGERIAL
COMPETENCY

Le caratteristiche del manager ibrido

- Abilità di impostare la risoluzione di problemi organizzativi attraverso una doppia visione, '**two-way windows**' (Llewellyn 2001), facendo da **ponte** tra due **SILOS** (Medicina e Management) (Burgess and Currie 2013).

- (più) Efficaci nel **conciliare** le esigenze professionali con quelle manageriali (Currie and White, 2012; Llewellyn, 2001; McGivern et al., 2015);

- **Expertise, socialization e credibility** permettono alla leadership professionale di essere maggiormente efficace (Goodall, 2011; Veronesi et al., 2013,14, 15; Jiang et al., 2009)

- «…..una migliore comunicazione….» (Dorgan et al. 2010).

- **Agenti di cambiamento** potenziali, perché possono facilitare l'adozione di innovazioni (es. Value-Based Healthcare, HTA, TDABC) e sono fondamentali per l'attuazione delle iniziative di cambiamento legate alle riforme (Giacomelli 2020)

Hybrid managers e performance organizzativa

- Un impatto positivo sui risultati di **qualità** e sugli indicatori finanziari (Clay-Williams et al., 2017) e la riduzione dei **costi operativi** (Sarto et al., 2018). Questo avviene attraverso una gestione più efficace delle risorse, una **maggiore capacità di adattamento** alle **innovazioni** tecnologiche e un migliore coordinamento tra i diversi attori del sistema sanitario (Veronesi et al., 2013).

- Alcuni studi hanno rilevato che i Board degli ospedali con una maggiore partecipazione di medici tendono a essere associati a un maggiore impegno nelle iniziative di **miglioramento della qualità** (Weiner, Shortell, & Alexander, 1997) e, più in generale, a decisioni strategiche meglio informate (Ford-Eickhoff, Plowman, & McDaniel, 2011; Goldstein & Ward, 2004).

- E’ stata trovata un'associazione positiva tra le qualifiche mediche dei direttori generali e la posizione più alta degli ospedali Goodall (2011)

Il dilemma del professionista (Mintzberg)

- *«…solitamente egli detesta le attività di direzione e desidera essere lasciato in pace a esercitare la sua professione, MA questa libertà è possibile solo a prezzo di un impegno direzionale e ammnistrativo (ottenere finanziamenti, risolvere i conflitti, regolare le richieste da soggetti esterni)»* Mintzberg, 2000

- Lo può fare lui stesso, delegarlo ai manager o ai manager Ibridi… Se rinuncia e non si impegna in questo ruolo avrà meno potere decisionale che sarà in mano a persone che non desiderano esercitare la professione e potrebbero avere un insieme diversi di obiettivi

- Nella burocrazia professionale, il potere passa a quei professionisti che desiderano impegnarsi nell'attività amministrativa. Il potere permane fino a quando gli altri professionisti valutano che egli persegua i loro interessi efficacemente

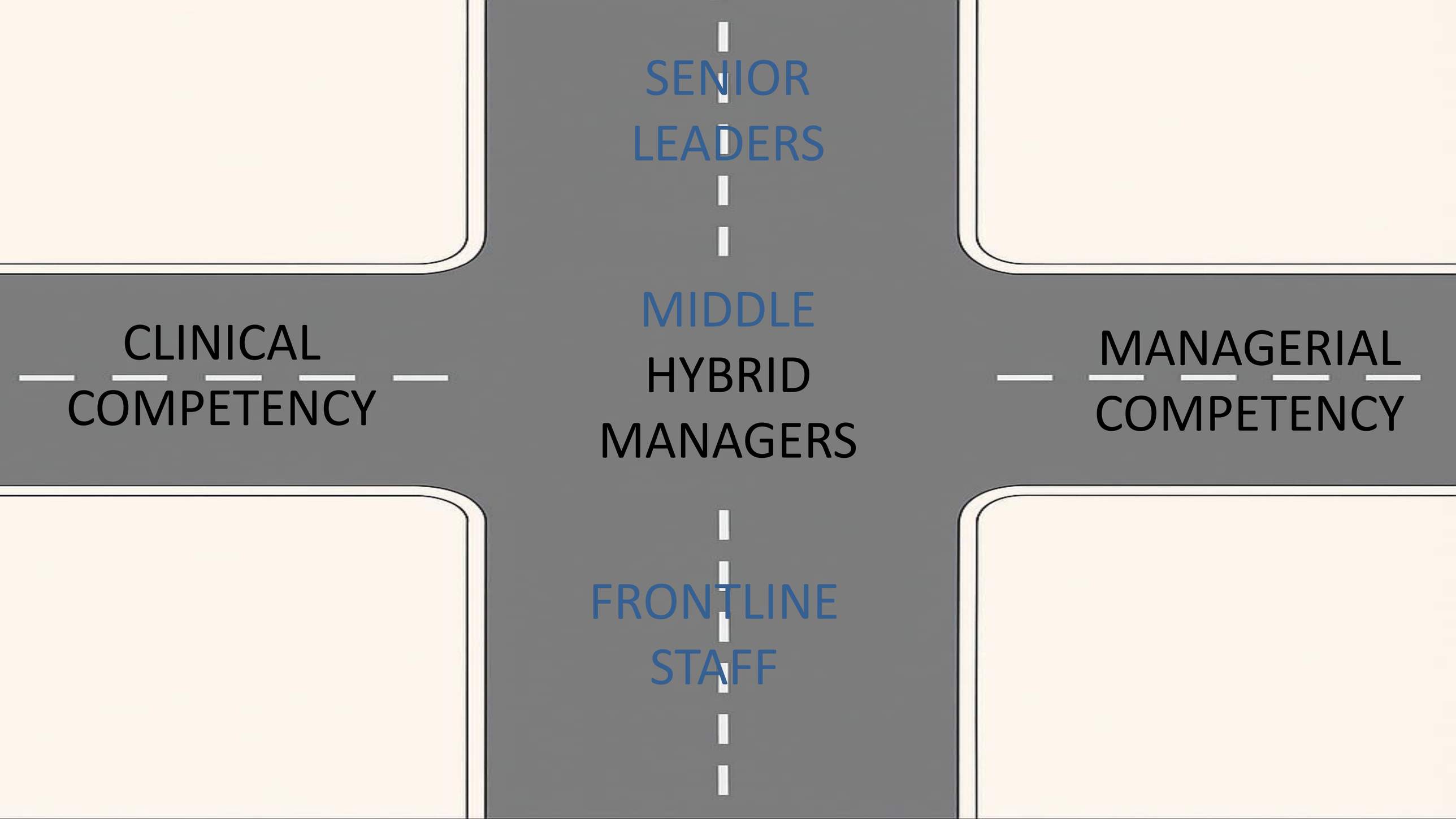
Manager Ibridi: Alcuni limiti

- Problematiche di identità professionale. Diventare manager potrebbe essere visto come unica strada per **progredire verticalmente** nell'organizzazione

- I professionisti non hanno **competenze specifiche** in materia di gestione ("keen amateurs") possono avere rapporti conflittuali con i direttori senza un background clinico (Ham et al., 2011; Veronesi e Keasey, 2011). Più intuito e meno strumenti manageriali

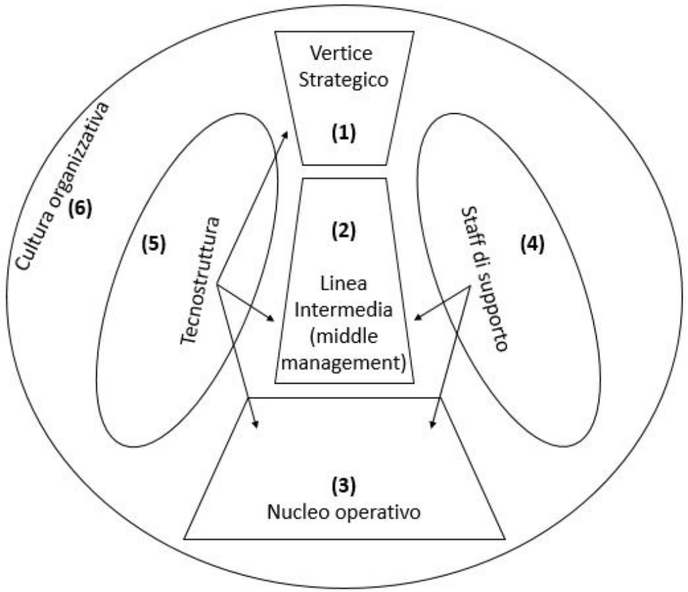
- Rischio di "custodial administration", ovvero manager ibridi non guidano attivamente il cambiamento, ma fungono da "**scudo**" tra i manager e il personale clinico, per preservare l'autonomia professionale (Ackroyd et al., 1989)

- Inoltre l'hybrid non è avulso dalla struttura in cui opera.


SENIOR
LEADERS
MIDDLE
HYBRID
MANAGERS
FRONTLINE
STAFF
CLINICAL
COMPETENCY
MANAGERIAL
COMPETENCY

Il ruolo dei middle manager

- Grazie alla loro **posizione strategica** tra i dirigenti e i dipendenti di prima linea, i middle manager colmano le lacune informative quando si impegnano nell'implementazione dell'innovazione.



Il Sole 24 ORE

Servizio | Aziende sanitarie

Un management capace di investire sul bene comune

La vera sfida è avere i dati clinici, di volume e di costo per supportare la scelta delle soluzioni migliori

di Chiara Leardini e Gianluca Veronesi

23 gennaio 2025

Il ruolo dei middle manager

- Middle managers possono essere considerati **“*information brokers*”** . Possono mettere in atto comportamenti extra ruolo come “*selling the innovation*” definito come “*middle managers justify innovation implementation, encouraging employees to consistently and effectively use innovations*” (Birken et al., 2012, Birken et al 2013 and Engle et al. 2017).
- Facilitano l'implementazione dell'innovazione svolgendo quattro ruoli diversi: condividere le informazioni, riassumere le informazioni, collegare la strategia alle attività quotidiane e promuovere l'implementazione dell'innovazione (Birken, Lee e Weiner 2012)

Il ruolo dei middle manager

MM possono agire come **vincoli** all'innovazione quando:

- le direttive del top management (TM) sono troppo ampie e vaghe o forniscono comunicazioni formali episodiche
- sente di avere **poche risorse** di fronte alla necessità di implementare l'innovazione
- un investimento significativo nell'apprendimento di un nuovo framework o la **mancanza di competenze operative** per realizzarlo efficacemente
- MM potrebbe vedere **l'innovazione come un rischio** perché rende obsolete le competenze esistenti MM

(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Ng &Feldman, 2007; Balogun & Johnson, 2005, Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008)

“Non basta essere coordinatori per coordinare”

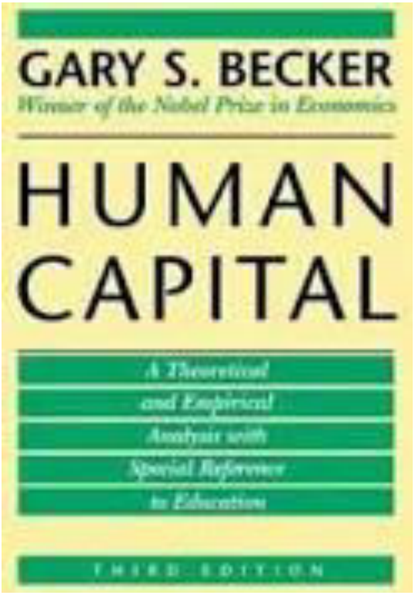
- Per esplicare i loro vantaggi dovrebbero avere determinate caratteristiche

- Manager ibridi **non sono un gruppo omogeneo** (Sarto, Veronesi & Kirkpatrick, 2019Sartirana & Montanelli, 2024).

- Attitudini individuali e percorso professionale possono essere anche molto diversi

Il capitale umano e i Manager ibridi

«Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze, abilità, competenze e altre caratteristiche acquisite dagli individui attraverso l'istruzione, la formazione e l'esperienza, che aumentano la loro produttività e il loro valore economico.»



Il capitale umano e i Manager ibridi

- La letteratura ragiona su human capital, ovvero quali sono gli elementi da valutare per il successo di hell'hybrid middle management in ottica di miglioramento della performance organizzativa

- [..Attitudini individuali..]
- Istruzione (base e background, generalista vs specialista)
- Formazione (avanzata)
- Esperienza (sector, firm and role specific)

(Kor and Sundaramurthy 2009; Datta and Iskandar-Datta 2014, Sundaramurthy, Pukthuanthong, & Kor 2014)

Le variabili raccolte

Construct	Type of data	Source
Adoption of Innovation	Survey	Chen et al., 2020
Innovative Work Behaviour	Survey	Janssen, 2000
Attitude (Individual Innovativeness)	Survey	Hurt et al., 1977
Perceived performance	Survey	Nicholson-Crotty et al., 2017
Slack resources	Survey	Nicholson-Crotty et al., 2017
Human capital		
Job tenure	Secondary	CV
Further education	Secondary	CV
Organizational tenure	Secondary	CV
Sector tenure	Secondary	CV
Managerial tenure	Secondary	CV
Experience in reserch center	Secondary	CV
Experience in private sector	Secondary	CV
Scientific production	Secondary	CV
Hybrid	Secondary	CV
Control		
Age	Secondary	CV
Gender	Secondary	CV
Size	Secondary	Healthcare Ministry
Teaching	Secondary	Healthcare Ministry

- Il campione finale sarà composto da circa 600 dirigenti intermedi di ospedali pubblici italiani.
- I risultati preliminari presentati oggi comprendono 135 manager che hanno risposto al questionario e per i quali abbiamo avuto il CV.

Il campione e le principali descrittive

VARIABLES	N	mean	sd	min	max
Size	135	1099.75	434,60	472	1799.00
Gender	135	0.533	0.499	0	1
Hybrid	135	0.87	0.47	0	1
Teaching	135	0.08	0.27	0	1
Tenure	135	3.64	4.02	0	25
Further_education	135	0.20	0.40	0	1
Teaching	135	0.11	0.31	0	1

Construct	Mean (SD)	Cronbach's alpha	CR	AVE	VIF
Innovation adoption	4.5 (1.31)	0.866	0.890	0.379	
Citizien innovation	2.5 (2.1)	0,797	0,868	0,622	2.053
Managerial innovation	5.2 (1.22)	0,729	0,832	0,556	1.622
Partnership innovation	3.5 (1.8)	0,697	0,830	0,620	1.767
Service innovation	4.1 (1.85)	0,773	0,869	0,689	1.802
Independent variables					
Individual Innovativeness Scale (IIS)	4.7 (1.9)	0,794	0,862	0.454	1.055
Innovative Work Behaviour	5.42 (2.8)	0.902	0.948	0.897	1.051
Perceived performance	5.25 (1.21)				
Slack resources	3.75 (1.45)				

Risultati preliminari (pilot study)

- Aver effettuato percorsi di studi avanzati (Phd, Master o corso specializzazione), anche non manageriali influenza positivamente l'adozione di innovazione

- L'esperienza nel ruolo influenza positivamente l'adozione di innovazione (a parità di età)

Conclusioni

- Hybrid Middle manager possono migliorare performance organizzative e adozione di innovazione. Ci sono già evidenze che devono diventare ancora più solide.
- I manager ibridi non sono tutti uguali. Comprendere le caratteristiche che gli permettono di essere efficaci nel ruolo.
- **GAP:** Gli studi si concentrano su TOP management e sui medici.

Conclusioni

Implicazione di ricerca:

- I risultati positivi della leadership clinica derivano dalla partecipazione di tutti i clinici ai board (compresi infermieri e professioni sanitarie) o solo dei medici? →Focus sulle professioni sanitarie
- Quali caratteristiche del capitale umano sono più rilevanti per raggiungere elevati livelli di performance organizzative?
- Analizzare il livello del middle management

Implicazioni pratiche:

- Quali ruoli ibridi per i professionisti della riabilitazione?
- Comprendere quali sono i percorsi di formazione carriera più adatti per avere manager ibridi in grado di sostenere le sfide del nostro SSN in modo efficace

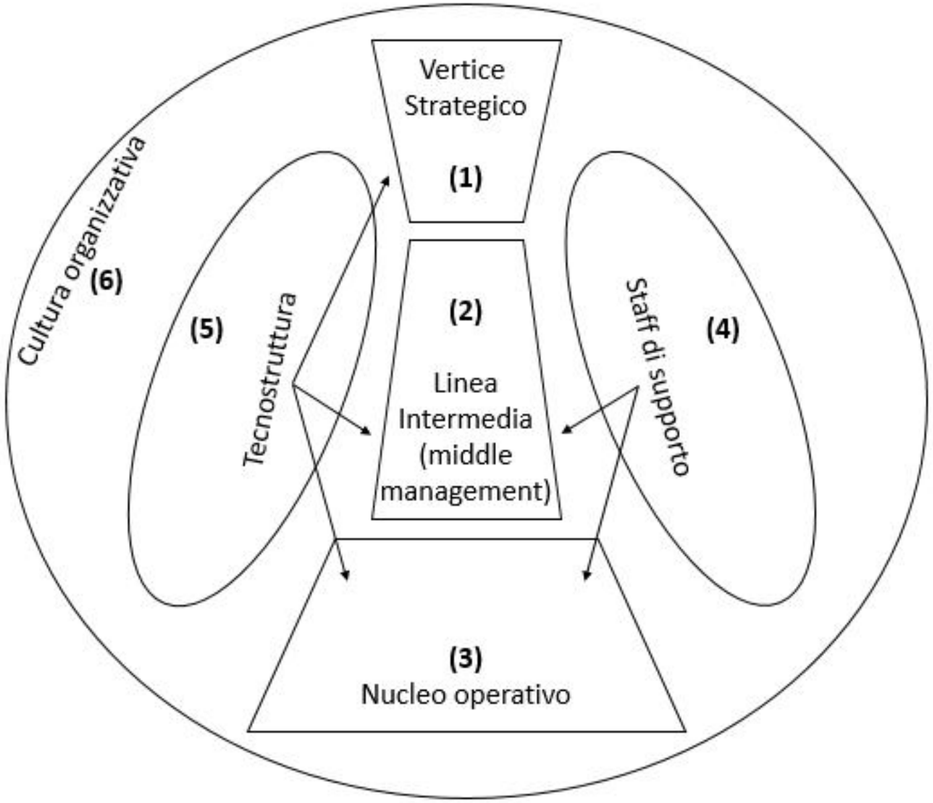
Grazie per la vostra attenzione!

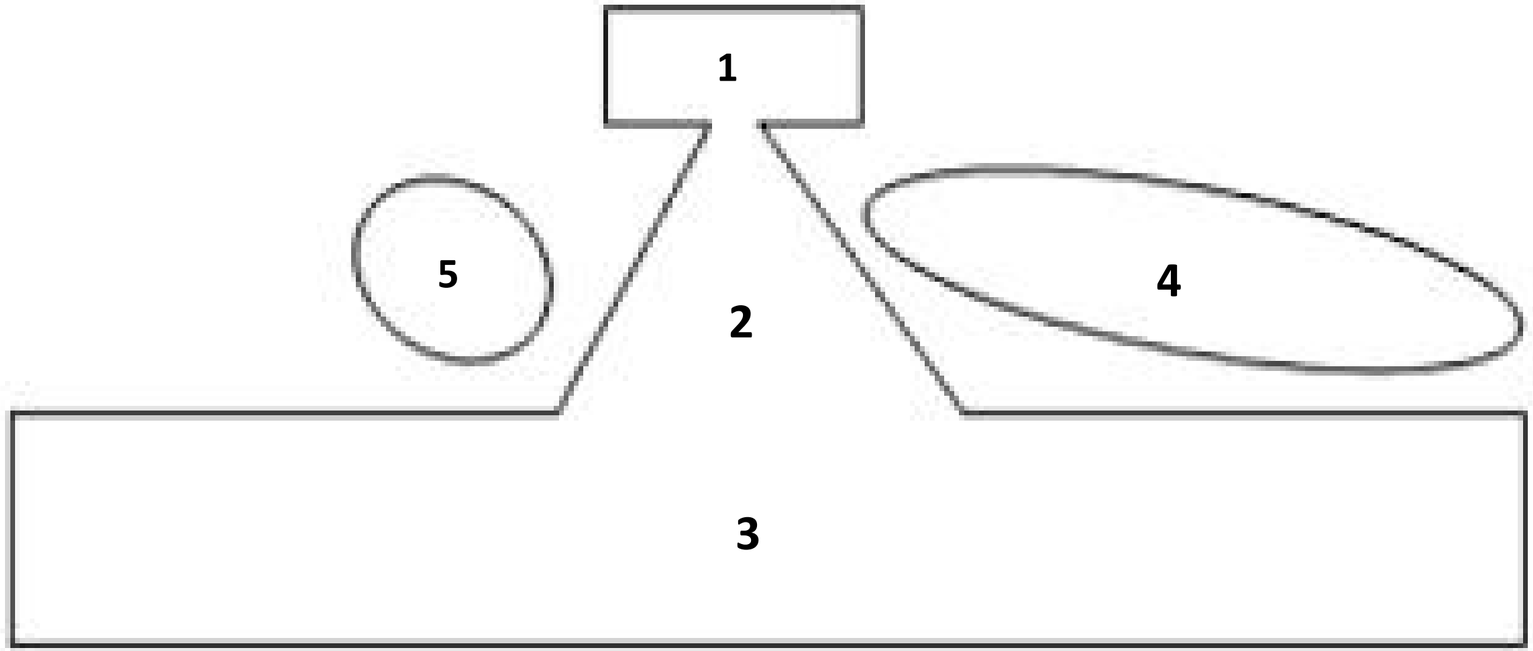
Healthcare Management Research Group

To see more about our activities see
[Healthcare Management Research Group]

Slide nascoste

Burocrazia professionale (Mintzberg, 1989)





INNOVATION ANTECEDENTS: Behavioural approach

- Managers operate under incomplete information leading them to engage in a **search process** to acquire knowledge about possible impact of different actions (Greve, 2003; March & Simon, 1958). **Innovative search** can be driven by two different situations, the "problem-oriented innovations," and "slack innovations".

- Organizational goals and aspiration levels set the bar to define "failure" and guide the "**problemistic search**" for alternative organizational actions to attain organizational goals (Simon, 1955, 1964, 1997). Problemistic search seems to influence innovation implementation and managers' behaviour (Salge 2011, Nicholson-Crotty 2017).

- The availability of slack resources allows organizations to increase their propensity to initiate innovative search processes "**slack search**", greater experimentation and risk-taking, even though the returns on such initiatives are often highly uncertain and distant but have high potential (Cyert & March, 1963).

H: Low service performance relative to aspirations increase middle managers' adoption of innovation.

H: Slack resources increases middle managers' adoption of innovation.

INNOVATION ANTECEDENTS: Behavioural approach

- **Attitudes** are one of the main determinants of human behaviour attitudes are a precursor of motivation and subsequent behavior (Bohner & Dickel, 2011)
- "a relatively **enduring** and general evaluation of an object, person, group, issue, or concept on a dimension ranging from negative to positive" The American Psychological Association
- managers' attitude towards innovation (and new ideas) reflects positively on the adoption of innovation (Damanpour & Schneider 2009, Chapman and Hewitt-Dundas 2018)
- Scholars have argued that a direct relationship between attitude and behaviours exist (Bechler et al., 2021).

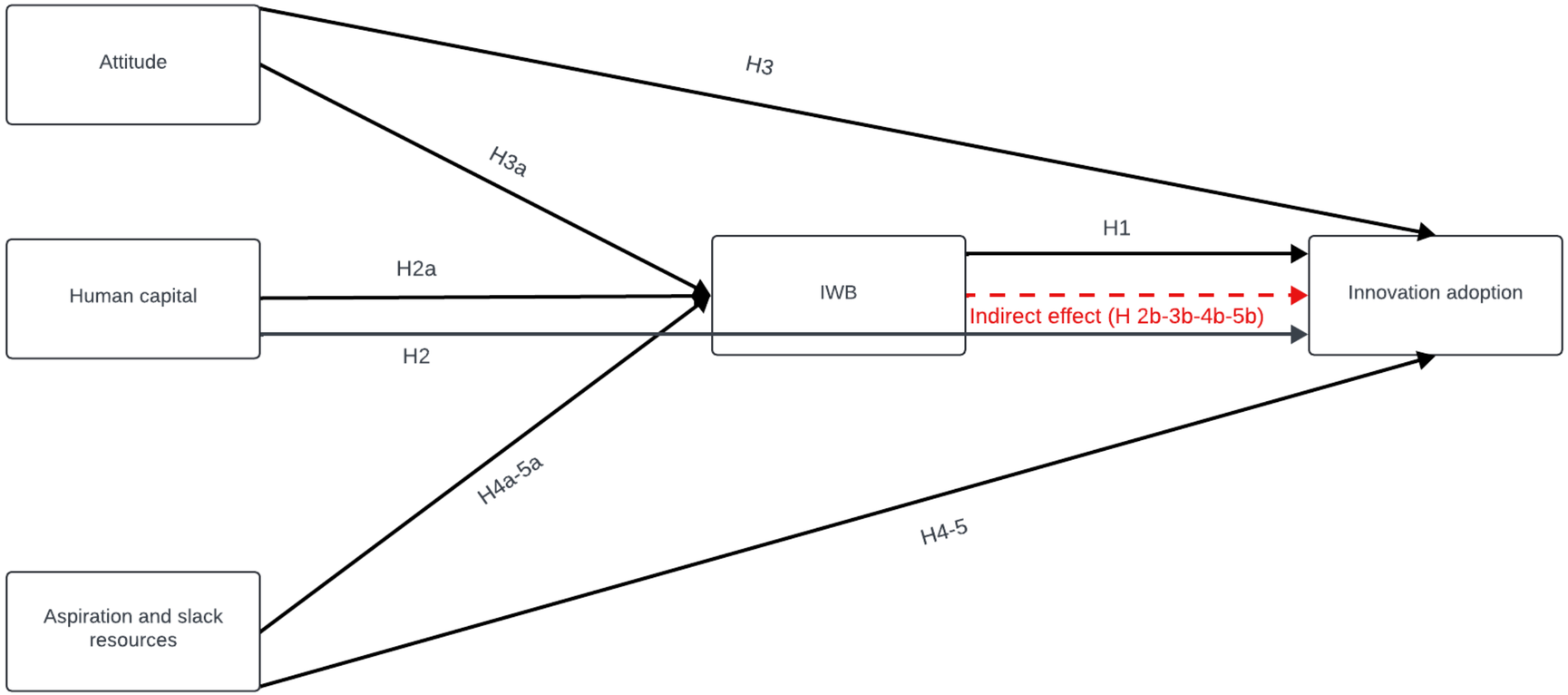
H: Middle managers' positive attitude towards innovation will directly impact the adoption of organizational innovation

The mediation role of innovative behaviour

- It has been shown as middle managers' behaviour in PSO and healthcare organization (Engle et al.,2017) has been shown to influence the adoption of innovation.
- A particular type of behaviour studied in the innovation literature is that of **Innovative Work Behaviour** (IWB) (Scott and Bruce,1994; Janssen, 2001), recently studied in public organizations (Bysted & Hansen, 2015; Suseno et al., 2020; Kousina & Voudouris, 2023)
- Innovative work behaviour (IWB) is a considered an **extra-role behaviour** defined as "the intentional **generation**, **promotion**, and **realization** of new ideas within a work role, work group or organization, in order to benefit the role performance, the group or the organization" (Janssen, 2003, p. 348).
- Innovative work behaviors (IWBs) are distinct from creativity as they encompass not only the generation of new ideas but also their application and implementation (Demircioglu et al., 2023).

AIM and conceptual framework

- The aim is to investigate the extent to which middle managers' human capital attributes, attitudes, and aspirations influence the adoption of innovations, both directly and indirectly, through the impact on managerial behaviours. To achieve this objective, this article analyses the case of public hospital middle managers in Italy.



Preliminary results: direct effect*

Direct effect	Effect (SD)	P Values
IWB -> Innovation_adoption	0,19 (0,11)	0,02
Further education -> Innovation_adoption	0,52 (0,30)	0,01
Tenure -> IWB	0,10 (0,11)	0,04
Attitude -> IWB	0,17 (0,10)	0,01
Perceived_performance -> IWB	0,13 (0,11)	0,02
Slack_resources -> IWB	0,19 (0,11)	0,02

* Only significant results are shown

Preliminary results: mediating effect+

Relations	Total effect		Indirect effect		Direct effect	
	Coefficient (SD)	95% confidence interval	Coefficient (SD)	95% confidence interval	Coefficient (SD)	95% confidence interval
Further education -> Innovation_adoption	0,437 (0,23)**	[0,06; 0,84]			0,45 (0,23)*	[0,06;1,02]
Further education -> IWB -> Innovation_adoption			-0,019 (0,05)	[-0,12;0,04]		
Attitude->Innovation_adoption	0,07 (0,11)	[-0,11; 0,25]			0,01 (0,11)	[-0,17; 0,24]
Attitude -> IWB -> Innovation_adoption			0,05 (0,03)*	[0,143; 0,403]		
Perceived_performance -> Innovation_adoption	0,171 (0,09)*	[0,0;0,30]			0,115 (0,105)	[-0,07;0,27]
Perceived_performance -> IWB -> Innovation_adoption			0,056 (0,04)*	[0,01;0,157]		

*** p < 0.01; ** p < 0.05; * p < 0.1

+ Only significant results and their indirect effect are shown. Attitude added as it is the only significant indirect effect

DISCUSSION

- Middle manager's behaviour facilitate the adoption of innovation advancing the scarce literature on middle manager (Engle et al., 2017; Birken et al., 2013).

- IWB mediate individual attitude and perceived performance towads innovation implementation

- In regards to human capital, **tenure** directly influence IWB (Kor, 2021) while **further education** is related directly and positive to innovation adoption, confirming th findings from employee (Democroglui et al., 2024).

- IWB does not mediate any HC dimensions.

DISCUSSION

- Slack resources has a direct positive relationship with IWB, middle managers engage in innovative behaviours when they have slack resources.

- Contrary to «problemistic-search» hypothesis, we found a positive relationship between perceived performance and adoption of innovation. Previous literature has shown a U shape relationship

NEXT:

Use administrative data for performance level (potential for lagged effect). More granularity in performance using secondary data at the department level (instead that the organizational level)