

SOFT SKILLS FOR RESEARCH TEAM MANAGEMENT



Orefice Ciro¹, Riccardi Maria¹, Capaldo Guido², Siciliano Roberta², Aria Massimo³, Ondato Carmen²

¹CNR-Istituto per i Sistemi Agricoli e Forestali del Mediterraneo (ISAFoM)

²Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Ingegneria Industriale.

³Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Scienze Economiche e statistiche.

INTRODUZIONE

Nell'ambito degli enti di ricerca la figura del responsabile del progetto presenta forti analogie con quella del Project Manager (PM) del settore privato. I progetti degli enti di ricerca hanno, però, delle forti peculiarità rispetto a quelli del settore privato: l'incertezza relativa agli obiettivi ed alle modalità di gestione del progetto; la necessità di adottare approcci flessibili alla programmazione ed al monitoraggio; l'elevato livello di rischio associato al raggiungimento degli obiettivi e al contempo la possibilità del manifestarsi di eventi inaspettati.

La creatività dei ricercatori è uno degli elementi alla base del successo dei progetti di ricerca. Il PM deve privilegiare un approccio flessibile nella programmazione e nel monitoraggio delle attività al fine di garantire il rispetto dei tempi e degli obiettivi programmati. Un approccio troppo “rigido” potrebbe influire negativamente sulle motivazioni e sulla creatività.

METODOLOGIA DELLO STUDIO

Lo studio condotto riguarda le competenze del project manager del Consiglio Nazionale delle Ricerche ed ha scopo di analizzare alcuni fenomeni connessi alle competenze. Il Consiglio Nazionale delle Ricerche è il primo ente pubblico di ricerca in Italia, articolato, da un punto di vista scientifico in 7 dipartimenti tematici. Lo studio è stato limitato al solo dipartimento Bio-AgroAlimentare, al quale afferiscono 9 istituti di ricerca.

Per le finalità dello studio, si è scelto di adottare la classificazione proposta da Takey e Carvalho (2014) per le competenze dei project manager suddivisa in quattro categorie:

1. Competenze di processo;
2. Competenze personali;
3. Competenze tecniche;
4. Competenze relative al contesto ed all’attività.

Lo studio è stato concentrato sulle prime due categorie. Sulla base degli standard del Project Management Institute (PMI 2015), le competenze di processo sono state dettagliate come di seguito:

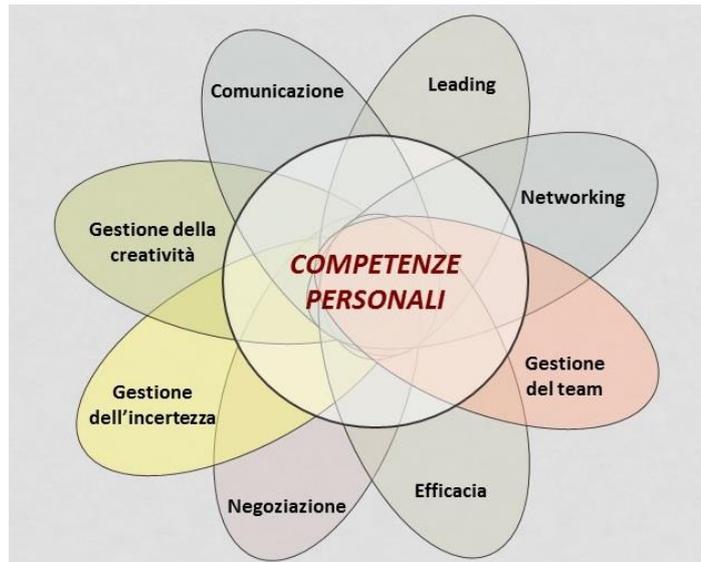
Competenze di processo:

- a. Gestione dello Scopo
- b. Gestione del Tempo
- c. Gestione dei Costi
- d. Gestione del Rischio

Le **competenze personali**, invece, sono state dettagliate facendo riferimento sia a fonti derivanti dalla letteratura sia ad alcuni standard, come riportato di seguito:

Competenze personali:

- a. Comunicazione (PMI)
- b. Leading (PMI)
- c. Netoworking (IPMA)
- d. Gestione del Team (PMI)
- e. Efficacia (PMI)
- f. Negoziazione (IPMA)
- g. Gestione Incertezza (Lenfle, 2008)
- h. Gestione Creatività (Gokale and Bhathia, 1997)



L’analisi di tali competenze è stata effettuata somministrando un questionario auto-valutativo ai responsabili di progetto del dipartimento Bio-Agroalimentare del CNR. Dall’elenco delle progettualità fornito dal dipartimento, è stato selezionato in maniera del tutto casuale, per ogni responsabile, un progetto ad esso associato. Relativamente al progetto selezionato, il responsabile di progetto è stato chiamato a rispondere ad una serie di domande, suddivise in 4 sezioni:

Sezioni Questionario	Caratteristiche valutate
Caratteristiche del responsabile del team di ricerca	Età, sesso, n° di progetti gestiti, esperienza e formazione di project management.
Caratteristiche dei progetti di ricerca	Tipologia, durata, importo, n° unità lavorative, ricercatori e enti di ricerca coinvolti, grado di dettaglio degli obiettivi e delle attività del progetto.
Competenze di processo (Hard Skills)	Gestione dello scopo, dei tempi, dei costi e dei rischi.
Competenze personali (Soft Skills)	Comunicazione, leading, networking, efficacia, negoziazione, gestione del team, dell’incertezza e della creatività.

RISULTATI

Il questionario è stato pubblicato sulla piattaforma della formazione del CNR per garantire l'identità dell'intervistato e minimizzare gli errori di rilevazione. Ad ogni responsabile è stata inviata una e-mail di invito alla compilazione, specificando il progetto a cui fare riferimento per rispondere al questionario.

Il questionario è stato somministrato a 195 team leader di cui 80 hanno risposto a tutte le sezioni e rappresentano il campione valido. Quest'ultimo è risultato composto da 2 direttori di istituto, 7 dirigenti di ricerca, 17 primi ricercatori, 2 primi tecnologi, 51 ricercatori ed 1 tecnologo. Inoltre il campione è composto da 38 coordinatori e 42 partner progettuali.



Figura 1- Caratterizzazione del project manager e del progetto di ricerca.

Il 59% dei responsabili di progetto è risultato essere di sesso maschile (Fig. 1), con un'età superiore ai 50 anni; il 45% è stato responsabile durante la propria attività lavorativa di più di 3 progetti e solo il 3% è risultato avere conoscenze certificate di Project Management.

Per quanto concerne invece i progetti oggetti di studio, il 53% ha comportato il coinvolgimento di più di 3 enti di ricerca esterni al CNR, il 71% dei progetti ha manifestato una durata superiore ai 3 anni, il 73% ha richiesto una gestione di risorse inferiore ai 500.000 euro. Il 96% dei progetti di ricerca ha avuto obiettivi ben definiti (risposta medio alta - alta) e il 93% ha avuto attività ben dettagliate in fase di programmazione.

Più nello specifico, è stato evidenziato, un grado di dettaglio più elevato per la definizione degli obiettivi rispetto alla definizione delle attività (Fig. 2), infatti per gli obiettivi il 46,7% degli intervistati ha dichiarato un grado di dettaglio elevato nella definizione degli stessi rispetto alle attività che sono state dettagliate con alta definizione dal 36,4% degli intervistati. Questo può essere legato ad una caratteristica dei progetti di ricerca per i quali, attività da svolgere può cambiare continuamente in corso d'opera, non consentendo una loro elevata definizione in fase di programmazione.

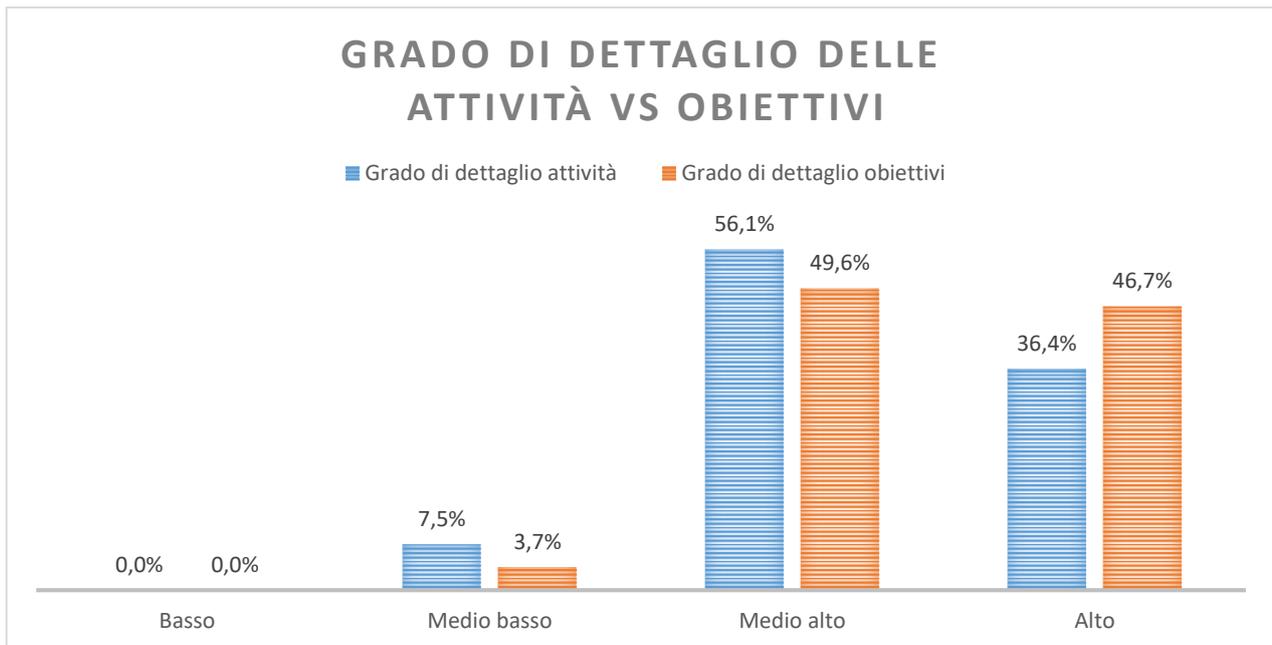


Figura 2- Grado di dettaglio nella definizione degli obiettivi e delle attività del progetto.

Dividendo il campione intervistato in base al ruolo assunto all'interno del progetto, coordinatore o partner, è risultato che gli obiettivi sono meglio definiti dai coordinatori (55,3% di risposte nella categoria "Elevato"), rispetto ai Partner (solo il 38,1% ha ritenuto definiti in modo elevato gli obiettivi) (Fig. 3). Situazione analoga è stata registrata per il grado di definizione delle attività, anche se con differenze più contenute (Fig. 4).

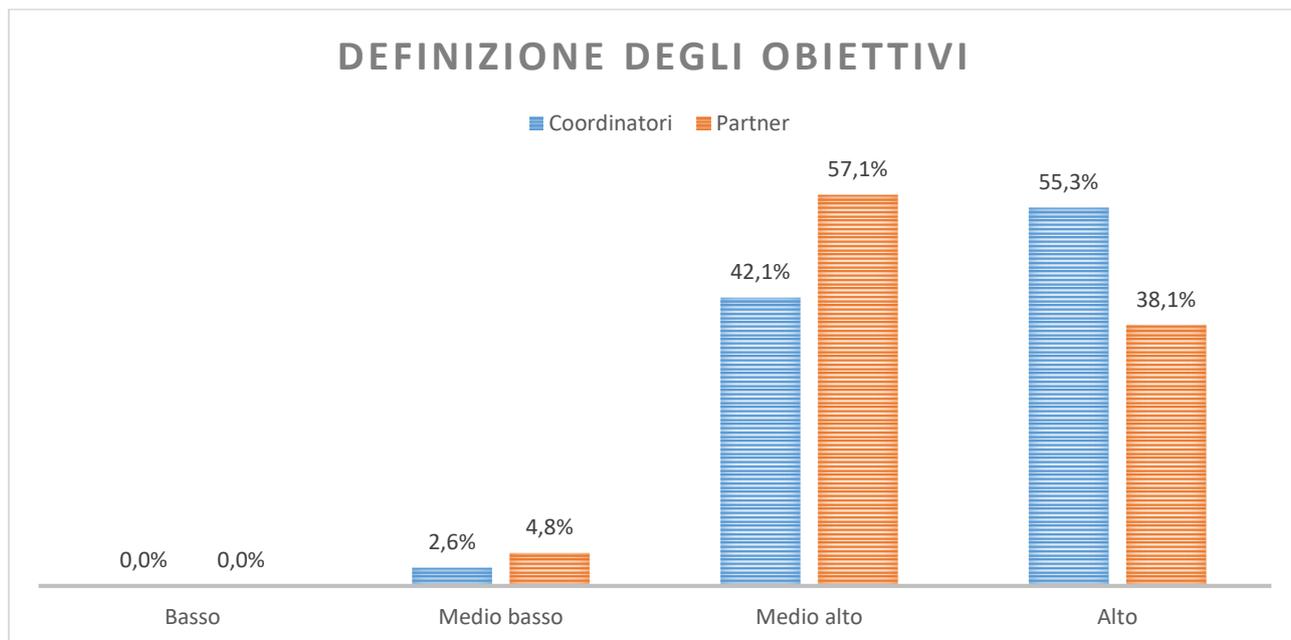


Figura 3 - Grado di dettaglio nella definizione degli obiettivi di progetto, a seconda del ruolo di ricoperto nel progetto (coordinatore o partner).

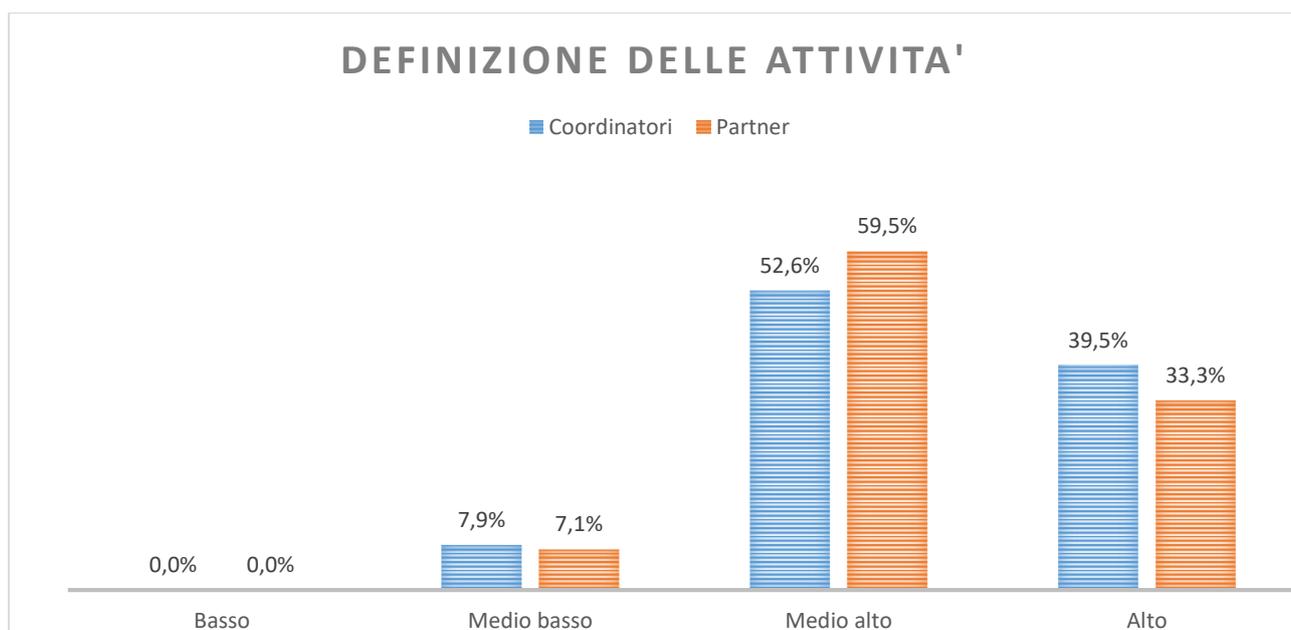


Figura 4 - Grado di dettaglio nella definizione delle attività di progetto, a seconda del ruolo di ricoperto nel progetto (coordinatore o partner).

Per quanto riguarda le competenze di processo (Fig. 5), è emerso un il limitato ricorso, da parte dei responsabili dei progetti di ricerca, a strumenti e metodi per la definizione dello scopo (53,1%) e per il monitoraggio dei costi (43,1%). Le tecniche più impiegate sono quelle per la gestione del tempo (72,5%) e per la gestione dei rischi (62,5%). Il grande ricorso alle tecniche di gestione del tempo, può essere imputato alla “rigidità” temporale imposta dagli enti finanziatori dei progetti, che spesso prescrivono tempistiche stringenti e improrogabili per la presentazione sia di report scientifici che amministrativi.

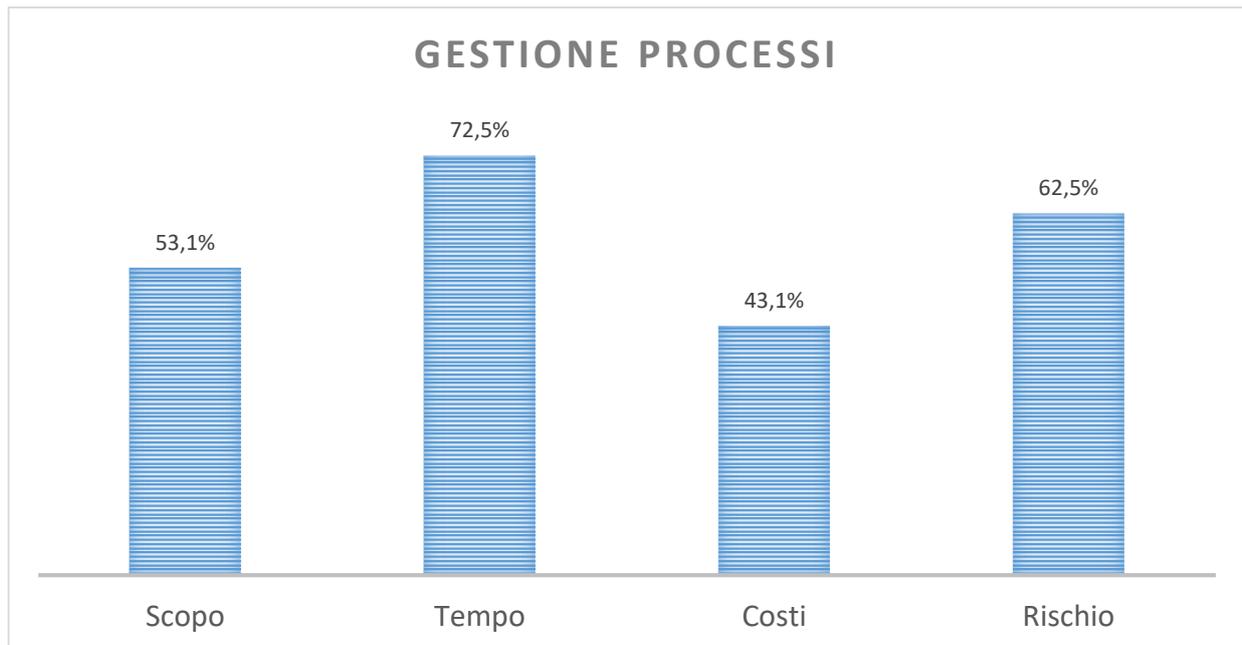


Figura 5 - Impiego delle tecniche di gestione dei processi da parte dei responsabili di progetto.

Nello studio in esame, analizzando l’impiego delle competenze di processo (hard skills), da parte dei project manager suddivisi in base al loro ruolo di coordinatori o partner è emerso (Fig. 6) un più elevato utilizzo di tecniche di gestione dei tempi (78,6%) e dei costi (53,6%) da parte dei Partner rispetto ai coordinatori (65,8% e 31,6% rispettivamente).

Tendenzialmente i partner di progetto, rispetto ai coordinatori, hanno mostrato una maggiore attenzione all’utilizzo delle tecniche di processo.

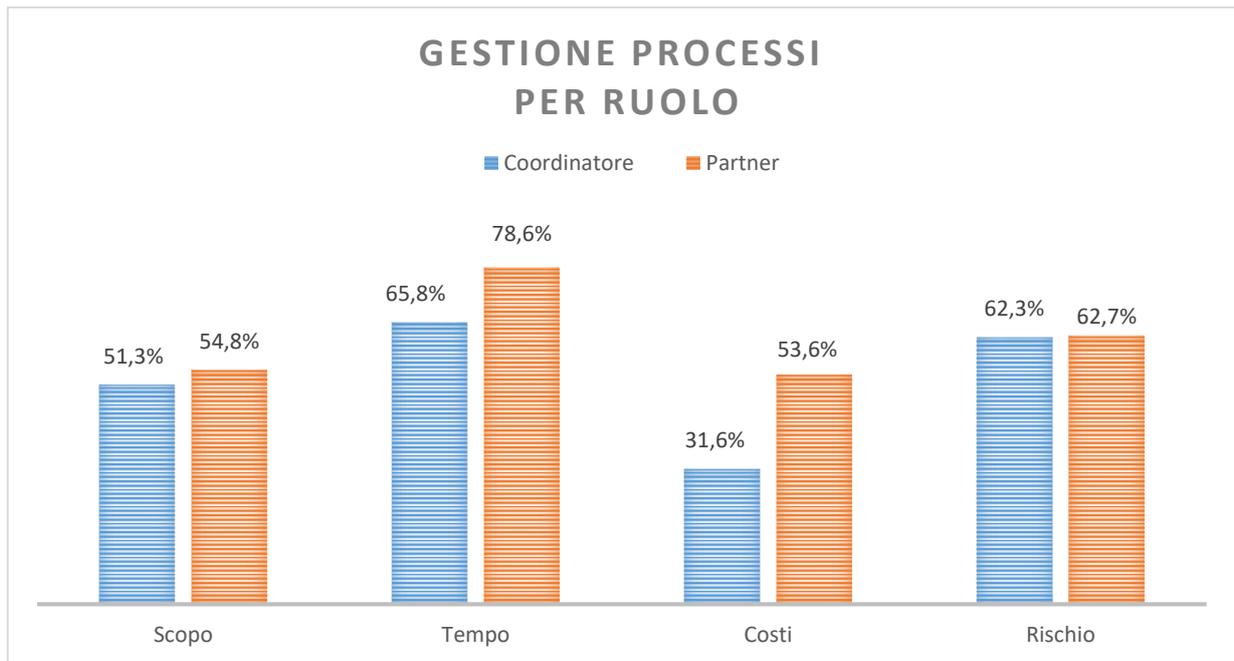


Figura 6 - Impiego delle tecniche di gestione dei processi da parte dei responsabili di progetto, distinti in coordinatori e partner.

Per quanto concerne le competenze personali (soft skills), la valutazione del loro grado di presidio nei responsabili di progetto è stata effettuata impiegando nell'ambito del questionario una scala tipo Likert con valori da 1 a 4 (1-per niente, 2-poco, 3-abbastanza, 4-sì). In fase di analisi sono stati accomunati sotto la voce "elevato presidio" tutte le risposte con valori 3 e 4 (3-abbastanza, 4-sì) (Fig. 7). Pertanto i responsabili di progetto hanno mostrato un elevato presidio di competenze personali, quali: leadership (97,6%), gestione del team (95,7%) e gestione della creatività (92,4%). Viceversa hanno mostrato un minore presidio nelle capacità di networking, soprattutto in fase di esecuzione del progetto (73,8%).

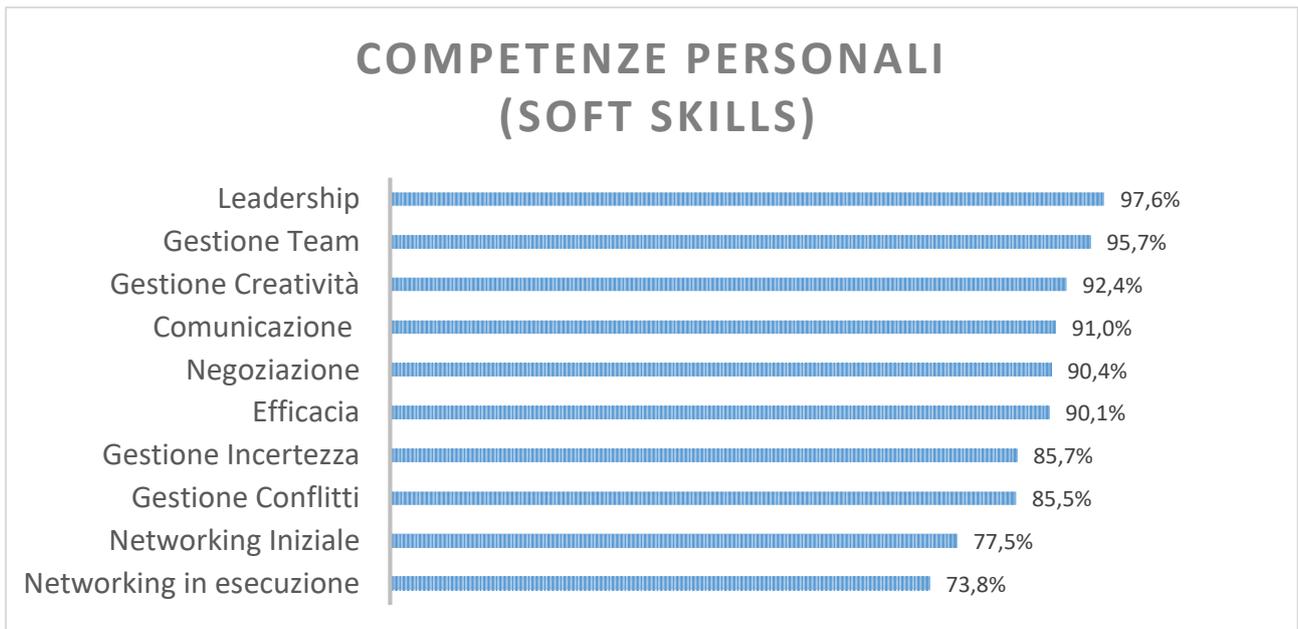


Figura 7- Presidio delle competenze personali (soft skills) da parte dei responsabili di progetto

Prendendo in considerazione il ruolo svolto all'interno del progetto dal responsabile, è emerso un maggior presidio delle competenze personali tra i coordinatori di progetto, rispetto ai partner (Fig. 8).

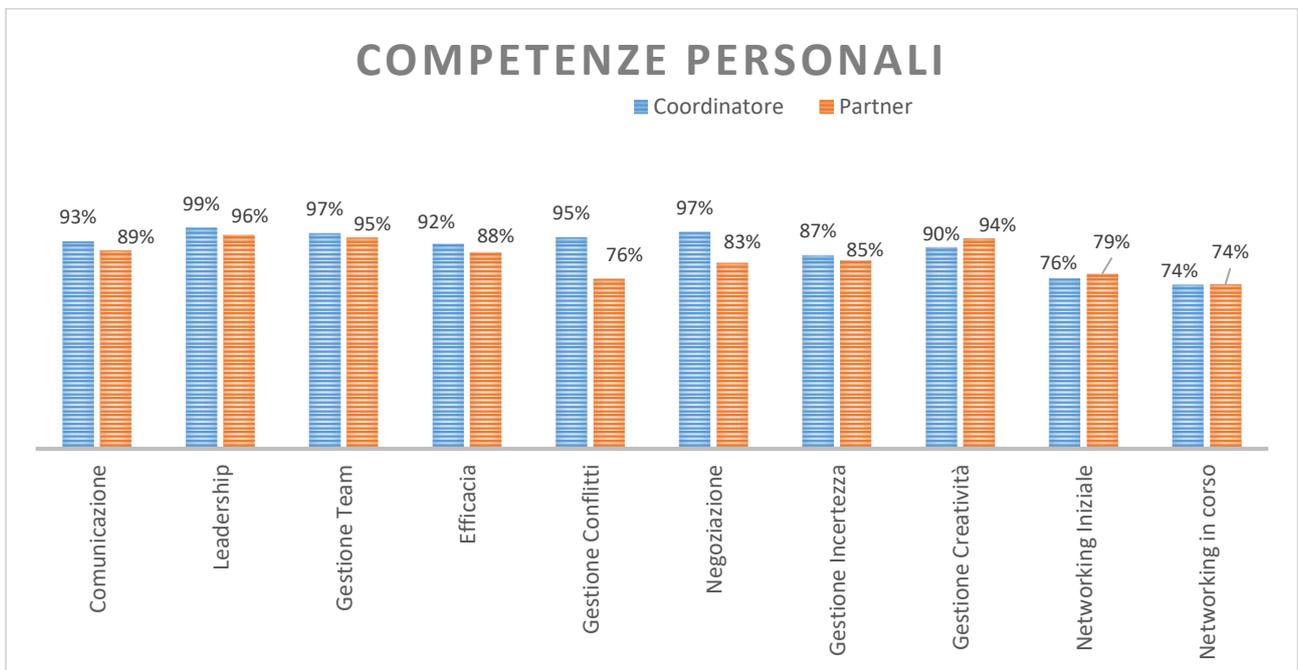


Figura 8- Percentuali dei responsabili di progetto con “elevato presidio” delle competenze personali, distinti in coordinatori e partner.

Al fine di verificare come le differenti competenze personali si influenzano reciprocamente è stata condotta una analisi statistica basata su metodi regressivi (PLS), che ha dato vita al modello di interazioni riportato in figura 9.

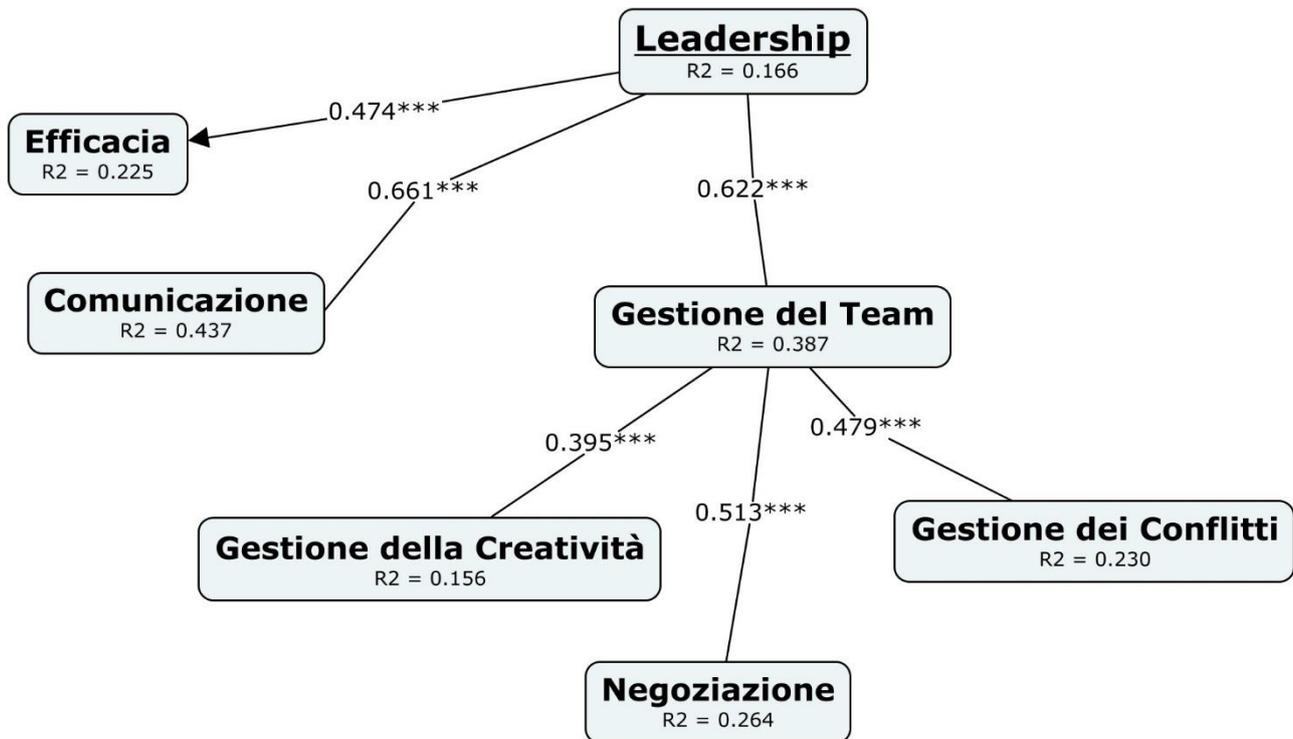


Figura 9 – Modello regressivo PLS: influenza della leadership (leading) sulle competenze personali

Da tale analisi è emersa la centralità della leadership, che rappresenta il perno attorno al quale ruotano tutte le altre competenze personali. In particolare la leadership influenza direttamente le competenze quali l'efficacia (nella risoluzione dei problemi), la comunicazione e la gestione del team, ed indirettamente la gestione dei conflitti, la negoziazione e la gestione della creatività.

CONCLUSIONI

Lo studio condotto ha consentito di delineare il profilo di un project manager caratteristico di un ente di ricerca quale il CNR. Si tratta di un professionista che:

- Adotta frequentemente tecniche per il monitoraggio del tempo e dei rischi mentre le metodologie per la programmazione ed il controllo dei costi di progetto sono utilizzate con minore frequenza.

- ha, nell'ambito delle competenze personali, una buona capacità di leadership e di gestione del team. La prima esplicita attraverso il supporto dato ai componenti del team, al rapporto di fiducia con essi instaurato e dalla considerazione del team per i suggerimenti ricevuti; la seconda trova la sua espressione nella condivisione con i componenti del team e nella gestione degli obiettivi, delle attività e delle responsabilità del progetto, nella garanzia di flessibilità nel rispetto degli obiettivi, nell'incoraggiamento e nell'incentivazione della motivazione in caso di difficoltà;
- ha minori capacità di comunicazione, negoziazione, efficacia e gestione dell'incertezza;
- non ha conoscenze specifiche di project management.

Sulla base di quanto emerso, si evidenzia quindi, la necessità per i responsabili di progetto del CNR di intraprendere sia percorsi formativi per rafforzare le competenze generali di project management, sia percorsi mirati al rafforzamento delle competenze di processo quali quelle di gestione dei costi e dei rischi nei quali essi risultano più deboli.

Per quanto riguarda invece le competenze personali, un loro miglioramento potrebbe essere garantito mediante interventi di rafforzamento della leadership, nonostante essa risulti ben presidiata, sfruttando la sua centralità e la sua capacità di influenzare direttamente o indirettamente le altre competenze personali.

Lo studio ha inoltre manifestato come i coordinatori di progetto pongano meno attenzione alle competenze di processo, favorendo maggiormente le competenze personali e viceversa per i partner.

RINGRAZIAMENTI

Dott. Stanislao Fusco (CNR); Dott. Francesco Loreto (CNR); Dott.ssa Federica Tenaglia (CNR); Dott. Angelo Basile (CNR-ISAFoM); Dott. Marco Spasiano (CNR).