

Il CERN Competency Model Metodologia e Interviste al CERN a cura del team GenisLab

Il CERN Competency Model (CCM) è nato da un importante progetto del Dipartimento Risorse Umane, fondato sulla consapevolezza che *la chiave per ottenere il successo e l'eccellenza risiede nel promuovere le competenze delle persone*. La definizione del concetto di competenza è il primo passo per comprendere la complessità e le potenzialità di tale processo, che vuol riferirsi, in particolare, all'insieme di conoscenze, di abilità tecniche e di comportamenti che gli individui dimostrano di possedere nell'espletamento della loro attività lavorativa. L'enfasi non è esclusivamente sulle *competenze tecniche* del personale, ma anche su quelle competenze cosiddette *soft*, ovvero le *competenze comportamentali*. In altre parole non conta solo ciò che viene fatto, in termini di risultato raggiunto, ma anche e soprattutto quali comportamenti mettono in atto le persone per raggiungere un determinato risultato. Quello tra competenze tecniche e competenze comportamentali è un equilibrio importante, dove quest'ultime conferiscono fattualità ed efficacia alle prime.

Il CCM è sostenuto e incardinato nei cinque valori fondamentali del CERN (Integrità, Impegno, Professionalità, Creatività e Diversità) e mira all'eccellenza attraverso la ricerca di un corretto equilibrio tra le competenze tecniche e le competenze comportamentali. Il CCM è il *framework* al quale ogni competenza si riferisce e all'interno del quale è chiaramente definita, un linguaggio comune a garanzia della massima trasparenza e produttività. Si fanno più chiari gli obiettivi, più chiare le aspettative, più chiare le azioni e le decisioni da intraprendere. Il CCM riflette la cultura organizzativa, i bisogni, la *mission* dell'ente e dei suoi dipendenti. Il CCM è uno strumento che chiarisce che cosa ispira le azioni dell'ente, conferendogli un significato chiaro ed inequivocabile, esprimendo le attese nei confronti del personale sia in termini di risultati che di comportamenti.



Le **competenze tecniche** sono state articolate focalizzando i principali ambiti di *expertise* dell'organizzazione e, per ciascun dominio/famiglia professionale, sono stati descritti i relativi sotto-domini con la lista delle competenze corrispondenti. Il trovare un accordo sulle aree tecniche fondamentali è stato uno dei momenti più faticosi.

Le competenze tecniche sono state elaborate attraverso dei *working group*, moderati dal dipartimento Human Resources, ai quali hanno preso parte i rappresentanti di tutti i dipartimenti del CERN e la Staff Association (associazione del personale).

In questa fase è stata indispensabile la collaborazione di personale tecnico altamente esperto nei vari campi in questione, affinché tali competenze fossero ancorate a una tecnicità reale e formulate nel modo più comprensibile per tutti.

Le **competenze comportamentali** sono state definite, con il supporto di un consulente esterno, attraverso la tecnica dei *focus group*. In altre parole è stato chiesto alle persone, coinvolte su base spontanea, di identificare e descrivere quali comportamenti vengono particolarmente apprezzati nell'interazione professionale con i colleghi e, al contrario, quali comportamenti vengono ritenuti invece "ostici" e disfunzionali ad una collaborazione che dovrebbe tendere al raggiungimento di obiettivi produttivi.

Nel corso della definizione delle competenze comportamentali ne sono state individuate anche cinque riferite a chi occupa posizioni di leadership (Leading with strenght and credibility, Creating vision and strategic partnerships, Optimising resources, Setting direction, Bringing out the best in people).

Il successo e l'accuratezza di questa fase dipendono direttamente dal panel dei partecipanti ai lavori. E' molto importante, infatti, che via sia una partecipazione del personale il più possibile ampia ed eterogenea, affinché l'output finale possa ritenersi rappresentativo per tutti i livelli, i profili professionali e le aree di ricerca.

Durante le attività di confronto per ciascuna competenza sono stati descritti gli indicatori dei comportamenti efficaci e di quelli inefficaci. Infine è stato verificato dal management l'allineamento delle competenze emerse con i valori dominanti del CERN che le sostengono.

Non solo *what we do*, ma anche e soprattutto *the way we do it!*

Nel campo della ricerca la disponibilità alla collaborazione è un *asset* fondamentale. L'accento sulle competenze comportamentali, inoltre, aumenta d'importanza via via che si cresce professionalmente, ad esempio, quando si diventa manager o si assume la responsabilità di un gruppo di lavoro, oppure ancora si è chiamati a prendere parte ad un grande progetto di ricerca, etc..

Esperienza dell'applicazione del modello nei processi HR.

Recruitment

Nei processi di recruiting il CCM prevede la descrizione delle competenze ricercate nelle job vacancies. In altre parole il CCM è intervenuto sui criteri di selezione utilizzati durante il reclutamento, sui criteri di valutazione utilizzati nel mezzo e alla fine del periodo di prova, e in futuro interverrà sui criteri per assegnare promozioni al personale con contratto permanente. In particolare in fase di recruitment è utile a snellire il processo di definizione delle job description e di valutazione dei curricula e, successivamente, dei candidati nel corso delle interviste. In proposito è stato introdotto uno strumento a supporto chiamato competency based interview (C.B.I.), che aiuta a strutturare in maniera accurata l'intervista di selezione e fa da "guida" nell'analisi delle competenze tecniche e comportamentali richieste dalla posizione. La C.B.I. facilita la standardizzazione delle interviste e il lavoro delle commissioni. In un'ottica di genere il CCM offre maggiori garanzie di trasparenza nelle procedure adottate. Tuttavia sarebbe utile integrare il modello con altre procedure ad hoc (es. la possibilità di presentare la candidatura in forma anonima oppure istituire l'obbligo che vi sia almeno una donna in ogni commissione esaminatrice). In ogni caso sulla C.B.I. è stata istituita una formazione obbligatoria sull'utilizzo di tale strumento e su come elaborare job description

basate sulle competenze. Una sessione specifica è stata dedicata, inoltre, al tema della “diversity” comprensiva delle differenze di genere e su come evitare di rimanere vittime di pregiudizi inconsci nel corso delle interviste.

Performance Appraisal (valutazione delle prestazioni)

Nel processo di performance appraisal non conta solo il risultato raggiunto, ma anche come ci si è attivati per raggiungerlo. In proposito è, infatti, opportuno parlare anche di *narrative appraisal*, per approfondire le competenze dimostrate attraverso degli esempi concreti in merito all’uso delle competenze oggetto della valutazione.

Il CCM entra nel merito del processo di valutazione annuale (cui sono legati anche eventuali scatti di stipendio) di tutto il personale. La valutazione si riferisce alla verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati l’anno precedente, non solo in maniera quantitativa, ma anche qualitativa. Sulla base di questa analisi successivamente si procede a fissare degli obiettivi di sviluppo delle competenze e un piano di formazione adeguato.

Learning and Development (Formazione e Sviluppo del Personale):

I piani formativi prendono forma dalle competenze individuali che necessitano di essere migliorate. Il CCM aiuta a chiarire i fabbisogni formativi e a conferire maggiore concretezza ed efficienza agli obiettivi della formazione in linea con il modello di competenze (ogni corso nel catalogo formativo fa riferimento al CCM).

STAFF PERSPECTIVE

Per tutti i dipendenti è stata fatta molta chiarezza nelle aspettative. Attraverso il CCM è stata fornita loro una *roadmap* chiara. Ciascuno è chiamato ad autovalutarsi nella sua attività professionale e a riflettere su come procedere nello sviluppo della sua attività, sul tipo di contributo che può/vuol dare all’interno dell’organizzazione. Porre l’enfasi sulla crescita professionale significa generare motivazione.

SUPERVISOR PERSPECTIVE

Anche per i responsabili e il management è stata fatta chiarezza. Chi occupa posizioni di leadership sa esattamente cosa ci si aspetta da loro e si misura con degli indicatori concreti. Nell’analisi delle loro competenze è più che mai importante focalizzarsi su quanti più esempi di vita lavorativa a dimostrazione di tali competenze (es. flessibilità).

Il CCM garantisce l’allineamento dei processi HR con gli obiettivi organizzativi.

Seguono alcuni messaggi significativi rilasciati in una video intervista da Anne-Sylvie Catherin, Head of Human Resources Department CERN (<http://hr-info.web.cern.ch/hr-info/competencies.asp>):

1. “Il CCM non è da intendersi come una rivoluzione, ma rappresenta un processo di evoluzione. Non va percepito, infatti, come una novità poiché rappresenta la schematizzazione di un qualcosa che già esiste e facciamo senza saperlo. Per usare una metafora è come *mettere in prosa una poesia*... Il CCM descrive e chiarisce processi che già ci appartengono”.
2. “Alcuni potrebbero avere il timore che il CCM voglia “appiattire” oppure “inquadrare” gli individui all’interno del modello. E’ molto importante sottolineare che tra i valori del CERN, alla base del modello, ci sono la *creatività* e la *diversità* e ciò evidenzia che esiste un reale apprezzamento dell’unicità di ciascun individuo. Il rispetto e la promozione delle differenze sono sin dall’inizio insiti nel modello. Un processo di appiattimento sarebbe assolutamente controproducente, soprattutto per un’organizzazione come il CERN, ed è proprio quello che non deve accadere. Quando si parla di

valutazione, non si è focalizzati sulla persona in sé, ma l'oggetto della valutazione è il lavoro quotidiano delle persone per comprendere in che misura i comportamenti attivati sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi”.

3. “Il CCM è stato creato sin dall'inizio con l'obiettivo specifico di generare motivazione nello staff affinché possa crescere all'interno dell'organizzazione ed è dunque da considerarsi uno strumento, nelle mani dei dipendenti, con l'intento di offrire un supporto concreto nel raggiungimento degli obiettivi”.

Nel corso delle interviste effettuate in occasione della visita del team GenisLab al CERN, molte riflessioni si sono soffermate sull'importante ruolo assegnato dal CCM alle competenze comportamentali. E' condivisa l'opinione che l'essere disponibili con un approccio collaborativo nei confronti dei colleghi è funzionale al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, ancor più nel campo della ricerca scientifica, ma questo è sempre vero? Il dibattito è ampio. Il migliore equilibrio tra *soft* e *hard skills* è quello che implica l'uso della ragionevolezza in ogni situazione.

A seguire, in sintesi, alcuni suggerimenti utili proposti dagli intervistati:

- Non un modello di competenze che si limiti a ratificare in maniera sterile i risultati e i comportamenti degli individui, ma uno strumento che offra l'opportunità di aprirsi al confronto, di riflettere sulle proprie azioni e di ragionare sul proprio percorso professionale (“Che tipo di contributo voglio/posso dare?”).
- Il modello di competenze potrebbe essere molto utile integrato in alcuni processi di gestione HR come, ad esempio, nel caso della Formazione. Possedere un modello di competenze potrebbe supportare nell'analisi dei fabbisogni formativi sia sul piano tecnico che comportamentale, quindi nella progettazione del piano formativo e nella valutazione finale di una determinata azione formativa.
- In una prospettiva di gender potrebbe essere utile proporre al personale dei corsi sulla gestione del tempo (time management) per imparare a gestire contemporaneamente più compiti/obiettivi/ruoli in maniera efficace, ottimizzando la risorsa “tempo” disponibile.
- Proporre un modello di competenze semplice e non troppo strutturato, che funga da guida e che sia al tempo stesso aperto e flessibile, possibilmente in grado di accogliere ed integrare le esigenze delle utenze per potersi adattare.
- Non trascurare la formazione sulla gestione della diversità. Essere preparati ad accogliere le diversità significa essere ricettivi agli stimoli che ne derivano, aprirsi alle esperienze e stimolare l'attenzione. La diversity è particolarmente importante nell'ambiente della ricerca e offre maggiori garanzie di equità.

Fonti:

Video intervista a Anne-Sylvie Catherin, Head of the Human Resources Department CERN (<http://hr-info.web.cern.ch/hr-info/competencies.asp>);

Intervista del team GenisLab a Marie-Laure Rivier, HR Department CERN;

Intervista del team GenisLab a Sergio Bertolucci, Directeur de la recherche et de l'informatique CERN;

Intervista del team GenisLab a Lucio Rossi, CERN;

Intervista del team GenisLab a Fabiola Gianotti, Atlas Experiment Physics Department CERN;

Brochure The CERN Competency Model. Enabling excellence through balance (cern.ch/competencies);

The CERN Competency Model, a roadmap for CERN Staff. By P. Cenci;

Altri materiali resi disponibili dal CERN.