

PERSONE E DATI: NUOVE OPPORTUNITÀ?



UN UTILIZZO CONSAPEVOLE DELLE NUOVE CAPACITÀ
DI ANALISI COMBINATO CON LO SFRUTTAMENTO
DELLE ESPERIENZE PERSONALI E PROFESSIONALI
MATURE PUÒ CONSENTIRE AI PROFESSIONISTI
HR DI SFRUTTARE LE NUOVE TECNOLOGIE
PER RIDEFINIRE IL PROPRIO RUOLO, MIGLIORARE
IL PROPRIO LAVORO E CREARE PIÙ VALORE IN AZIENDA.
DI ALESSANDRO CAMILLERI E MASSIMILIANO GHINI



IL DIBATTITO SULLE OPPORTUNITÀ fornite dalla straordinaria evoluzione dei data analytics ha ormai investito ogni ambito di business e ogni famiglia professionale all'interno delle aziende. Dagli ambiti più classicamente coinvolti in studi e applicazioni di modelli di analisi complesse e modelli predittivi, come ad esempio il marketing e l'ingegneria, si è giunti a osservare una crescente applicazione delle stesse modalità anche alle discipline aziendali che operano in ambiti correntemente definiti "soft", come ad esempio le Risorse Umane.

NUOVE TECNOLOGIE IN TUTTI I PROCESSI HR

Si sono quindi sviluppati modelli sofisticati che facilitano l'esame di grandi quantità di dati nelle fasi di screening dei curricula, fornendo anche insight sulle interazioni dei candidati attraverso tutti i canali e tutte le loro fasi di contatto con l'azienda. È recente la notizia che Google stia lanciando sul mercato Google Hire, un nuovo servizio progettato con l'intento di rendere più semplice alle aziende pubblicare offerte di lavoro e trovare rapidamente i candidati più adatti alle proprie esigenze. Non risulta difficile pensare che il nuovo servizio sia stato pensato per avvalersi di tutta l'esperienza maturata con Google Analytics. Inoltre, oggi esistono soluzioni già disponibili sul mercato che permettono di gestire in automazione il processo completo dallo screening, alla pre-qualificazione, fino alle fasi di colloquio.

Le applicazioni tecnologiche seguono poi il dipendente nelle diverse fasi del suo ciclo di vita aziendale, indagando correlazioni tra informazioni di potenziale di sviluppo, dati di performance individuali e di team, fino alle scelte compiute e alle preferenze espresse dal singolo dipendente sui servizi resi disponibili dall'azienda (es. opzioni scelte nell'ambito dei programmi di welfare aziendale, frequenza di partecipazione alle survey interne, tipologia frequenza di richieste espresse, ...). Gli investimenti in tecnologie a supporto delle decisioni nell'ambito dei processi di Human Resources stanno registrando un trend in costante crescita negli ultimi anni (*HR Tech Report*, July 2016, Tracxn), così come è aumentato significativamente il numero di start-up che offrono servizi di data analytics specializzati nei singoli processi di gestione delle Risorse Umane.



ANALYTICS E NUOVI TREND DEI PROCESSI HR

Dall'utilizzo degli analytics in ambito HR è anche possibile tracciare alcuni trend evolutivi che ci permettono di leggere il cambiamento anche sul modo in cui le aziende gestiscono i processi delle Risorse Umane:

- **La valutazione** delle performance e il relativo feedback tra responsabile e collaboratore stanno diventando sempre di più un esercizio quotidiano e rivolto a costruire azioni sul futuro, piuttosto che limitato ad alcune date istituzionali dell'anno e focalizzato a misurare il passato.
- **La rilevazione** del clima, dell'engagement e della cultura aziendale si sta orientando maggiormente sull'analisi complessiva di instant survey che diventano frequenti e focalizzate rispetto alle tradizionali indagini aziendali annuali o biennali.
- **I processi** di sviluppo dei talenti si stanno trasformando da programmi pluriennali tradizionalmente impostati per gruppi omogenei di popolazione a iniziative personalizzate e adattabili nel percorso, grazie alle informazioni attive e passive disponibili sulle persone coinvolte.
- **I percorsi** formativi e di apprendimento aumentano sensibilmente l'utilizzo della tecnologia (video informativi e di ingaggio, strumenti di apprendimento a distanza, test di apprendimento prima, durante e dopo il momento di aula, ...) e aumenta di conseguenza il livello delle informazioni che riceve l'azienda.
- **L'abilitazione** a gestire gli analytics sulle persone sta progressivamente passando dai dipartimenti HR direttamente ai manager e alle persone.

NUOVE COMPETENZE PER TUTTI I MESTIERI: E PER L'HR?

È interessante notare come complessivamente i Direttori delle Risorse Umane delle principali aziende nel mondo ritengano che mai come oggi i cambiamenti tecnologici, demografici e socio economici stiano cambiando radicalmente le caratteristiche della forza lavoro e che il primo ostacolo al cambiamento interno sia rappresentato dalla consapevolezza delle aziende stesse. Inoltre emerge che la prima strategia adottata dalle Direzioni HR consiste nell'investimento in formazione per riqualificare e aggiornare gli attuali dipendenti sulle nuove competenze emergenti (*World Economic Forum, Global Challenge Insight Report 2016. The Future of Jobs*). Eppure, proprio nell'ambito dei professionisti delle

Risorse Umane, di fronte a questa ondata di novità è sempre più frequente trovare posizioni diametralmente opposte: ci sono coloro (comunque la minoranza) che sposano senza alcuna riserva l'utilizzo delle nuove tecnologie confidando quasi acriticamente in ogni spunto emergente da un sofisticato modello di calcolo e coloro che invece si ergono a fieri oppositori della nuova frontiera tecnologica, opponendo con orgoglio il fatto che solo l'esperienza umana sviluppata nel settore possa permettere di prendere le migliori scelte sulla base delle proprie sensazioni, o più semplicemente sulla base della propria "pancia". Ma è proprio così? Sono veramente le uniche opzioni di schieramento disponibili?

LA TERZA VIA

Fortunatamente per chi lavora nelle Risorse Umane, esiste almeno una terza via, un approccio che possa creare valore attraverso un utilizzo consapevole delle nuove capacità di analisi combinato con lo sfruttamento delle esperienze personali e professionali maturate. Il ruolo dei professionisti HR può dunque sfruttare le nuove opportunità per creare valore in azienda proprio valorizzando il tratto umano che distingue l'uomo dalla macchina, in una logica di complementarietà generativa e non di inutile contrapposizione.

A conforto di questa posizione lo studio di *Harvard Business Review* "The benefits of technology for the strategic CHRO" (novembre 2016) mette in evidenza come le principali aziende richiedano alle Risorse Umane di agire un ruolo sempre più strategico. In particolare viene richiesto di anticipare i concorrenti nel saper interpretare le competenze distintive per realizzare la strategia aziendale e di saperle acquisire, sviluppare e trattenere efficacemente. Appare altrettanto evidente dallo studio come i professionisti HR in grado di utilizzare consapevolmente le nuove opportunità tecnologiche acquisiscano un vantaggio competitivo determinante per praticare realmente il ruolo strategico richiesto.

PARTIRE DALLE PERSONE

Se partiamo da come "funzionano" le persone sarà più semplice cogliere come le people analytics possano, e forse debbano, essere parte integrante dell'azione manageriale.

Daniel Kahneman, psicologo e premio Nobel per l'economia nel 2002, ci ha aiutato a fare luce sui

processi di percezione e decisione. Nel suo best-seller *Pensieri lenti e veloci*, che riprende studi addirittura del 1973, descrive il funzionamento del cervello umano come un insieme di due sistemi: il sistema 1 (veloce, intuitivo e automatico) e il sistema 2 (lento, logico e riflessivo). Il sistema 1 è chiaramente utile per le mille decisioni che dobbiamo prendere ogni giorno ma purtroppo rischia ogni tanto di farci commettere degli errori. Infatti, Kahneman ci ricorda che così come abbiamo illusioni ottiche rischiamo di avere anche illusioni cognitive. Pensiamo che una nostra percezione sia giusta quando nella realtà non è proprio così. L'esempio classico riportato nel libro riguarda una mazza e una palla da baseball che complessivamente costano 10 dollari e 50 centesimi, se la mazza costa 10 dollari in più della palla quanto costa la palla? Per molti di noi la risposta da sistema 1 è 50 centesimi, se però ci pensiamo meglio e proviamo a sommare il costo presunto della palla (50 centesimi) più quello presunto della mazza (10 euro più della palla, quindi 10,50) arriviamo a 11 dollari... Quindi la palla nella realtà costa 0,25 centesimi, che sommati a 10,25 della mazza portano al valore di 10,50 dollari.

Se diamo tempo al sistema 2 di entrare in gioco, ci rendiamo conto come questo problema non sia poi così complesso. Questi errori sono però pericolosi in quanto non ci rendiamo conto di commetterli e rischiamo di essere convinti della bontà delle nostre osservazioni e di non sentire quindi la necessità di ragionarci ancora sopra, di confrontarci con qualcuno per aiutare il sistema 2 ad entrare in funzione. Gli errori del sistema 1 derivano solitamente da schemi che abbiamo creato, euristiche (la sostituzione inconscia di domande complesse con domande più semplici) e dall'influenza che le nostre emozioni hanno sul processo decisionale.

IL CERVELLO

Il meccanismo cerebrale che sottende alle problematiche del sistema 1 è conosciuto come il rapporto talamo-amigdala-corteccia, spiegato molto bene da Daniel Goleman nel 1995 nel libro *Intelligenza Emotiva*. Goleman ci aiuta a capire come sia cruciale il ruolo del talamo all'interno del nostro cervello. Il talamo, infatti, è paragonabile al controllore di volo, il nostro personale radar che valuta che attorno a noi non ci siano situazioni pericolose. Questa parte del nostro cervello, semplificando, per ogni stimolo che ci giunge, a livello



conscio o inconscio, si domanda: “è pericoloso?” Se la risposta è negativa, il talamo manda un segnale alla corteccia visiva che ci porta a rispondere automaticamente allo stimolo. Questa risposta veloce è quella che, ad esempio, rischia di portarci all’errore nel caso della palla da baseball. Riceviamo uno stimolo e il nostro cervello risponde in maniera rapida basandosi su schemi e intuizioni. Chiaramente questo sistema aiuta il nostro cervello ad economizzare l’utilizzo di energia per il funzionamento, perché se dovessimo per ogni singolo stimolo attivare il sistema 2, alle 9 del mattino saremmo già esausti per aver dovuto valutare tutte le possibili opzioni che avevamo per colazione e i mezzi di trasporto alternativi e le strade disponibili per andare al lavoro. Il fatto di rispondere in maniera automatica, da un punto di vista biologico ha una valenza molto forte ed ecologica ma rischia di farci commettere degli errori.

Nel caso poi di percezione di pericolo da parte del talamo, arriva l’informazione all’amigdala (la parte del cervello responsabile del controllo e della registrazione delle emozioni) che prende il controllo delle operazioni attraverso il fenomeno del cosiddetto sequestro amigdalico o emotivo.

Il primo problema da segnalare è che questo meccanismo si basa su un percepito che in realtà potrebbe essere diverso dalla realtà (fa parte di quello che prima abbiamo definito illusione cognitiva). Se il mio percepito è che ciò che ho visto non sia importante magari non ci dedico attenzione o al contrario se, ad esempio, camminando in un bosco scambio un piccolo pezzetto di legno per una vipera, la mia reazione fisica avverrà come se io mi trovassi realmente in una situazione pericolosa. Quest’ultima situazione porta l’amigdala ad entrare in azione chiedendo automaticamente al nostro organismo di produrre agenti chimici che possano supportare la nostra reazione. Non è un caso che quando si prova paura o rabbia non si senta la stanchezza. L’amigdala, infatti, ci mette in una situazione di doping naturale per aiutarci nella gestione della situazione complessa.

Come il neurobiologo Antonio Damasio spiega in maniera perfetta nel libro *L'errore di Cartesio*, le emozioni hanno una forte influenza sul nostro processo decisionale. Molti di noi avranno provato, ricevendo alcune e-mail, una forte irritazione e avranno notato come rispondendo in preda alla collera si rischi di commettere gravi errori. Scrivere la risposta all’e-mail e, prima di spedirla, stac-

care un attimo e magari prendersi un caffè porta in molti casi anche solo dopo 10 minuti a riscriverne o correggerne almeno una parte. Se poi si decide di dormire sopra, a volte si decide di non spedirla nemmeno ma di telefonare o andare a trovare di persona il collega che aveva mandato l’e-mail il giorno prima. Qui stiamo dicendo che la stessa persona, con la stessa intelligenza e la stessa esperienza a distanza di pochi secondi dall’evento, di 10 minuti o di 12 ore decide di fare cose molto diverse. Tra l’altro, più aumenta la velocità del cambiamento, la complessità e l’incertezza che viviamo all’interno delle nostre organizzazioni, più la nostra parte emotiva viene sollecitata e rischia di portarci a errori di valutazione.

ALGORITMI E DECISIONI

Alla Wharton People Analytics Conference del 2015, Dan Pink ha domandato al professor Kahneman: cosa possiamo fare allora per migliorare il nostro modo di prendere decisioni? La risposta è stata fulminante, “*don’t use judgement, use algorithm*”. Kahneman ha poi puntualizzato: gli algoritmi non sostituiscono le persone ma le aiutano a decidere meglio.

Gli algoritmi, e le people analytics in generale, possono aiutare a sterilizzare le decisioni dagli schemi inconsci, dagli errori di percepito e dall’impatto che le emozioni hanno sul nostro cervello. Inoltre, confrontarsi con i risultati di un algoritmo permette l’attivazione del sistema 2 in quanto ci pone di fronte alla necessità di valutare la decisione con un maggior livello di attenzione.

Per questi motivi, dotarsi di sistemi esperti di supporto decisionale anche per chi si occupa di persone come professional HR o manager di linea è diventata una forte priorità. L’algoritmo aggiunge ricchezza al processo decisionale, non la toglie, e aiuta il decisore senza sostituirlo.

Se le persone sono l’asset che dichiariamo, dobbiamo necessariamente introdurre sistemi che ci aiutino a ridurre gli errori nelle decisioni. Oggi abbiamo a disposizione le tecnologie e le conoscenze per fare quello che abbiamo descritto, serve solo la consapevolezza di quanto tutto ciò sia cruciale per il futuro delle nostre organizzazioni. 🔄



ALESSANDRO CAMILLERI è Direttore Sviluppo, Formazione e Organizzazione del Gruppo Hera.

MASSIMILIANO GHINI è Professore di People Management a Bologna Business School e Direttore MGMTLAB.eu – People Intelligence.