

9 HR ANALYTICS-CULTUUR

NAAR EEN VOLWASSEN HR ANALYTICSCULTUUR BIJ DEFENSIE

Sjoerd van den Heuvel en Volken Timmerman

Op basis waarvan worden in je organisatie HR-beslissingen genomen? Op basis van eigen cijfers of van best practices bij andere organisaties? Op basis van gefundeerde argumenten, of eenvoudigweg door hoger management, waarbij je je eigen organisatie-expertise aan de kant zet?

Beslisculturen in organisaties kunnen heel *fact free* of meer *evidence-based* zijn. In een fact-freecultuur heeft HR Analytics als zevende zintuig geen schijn van kans. Cijfers kunnen als moeilijkdoenerij worden gezien of zelfs een bedreiging vormen voor stakeholders die cijfers enkel beschouwen als een middel om af te rekenen met het bestaande beleid. Of cijfers zijn een ritueel geworden: niemand vraagt zich meer af wat ze eigenlijk betekenen.

In een evidence-basedcultuur worden belangrijke beslismomenten serieus genomen. Op die momenten is er de kans om de kwaliteit van de beslissing te verrijken met analytische inzichten – naast informatie die andere zintuigen kunnen aanleveren. HR Analytics kan hier haar meerwaarde doen gelden.

Maar de HR Analyticspraktijk is weerbarstig. Zelfs als het belang en de uitvoering van HR Analytics goed ingebed zijn, betekent dat

niet automatisch dat analytische inzichten de HR-beleidsvoering altijd bereiken en invloed uitoefenen.

HR Analyticscultuur bij het Ministerie van Defensie

Het ministerie van Defensie (hierna 'Defensie') is een organisatie die op het gebied van HR Analytics veel goeds op poten heeft staan en nieuwe manieren oppakt om meerwaarde te creëren. Maar de organisatie is daarbij onherroepelijk ook op obstakels gestuit. Zo heeft men een hele weg afgelegd voor de beleidsevaluatie van de gefaseerde invoering en aanscherping van een flexibel personeelssysteem¹. Dit flexibel personeelssysteem diende ter vervanging van het personeelssysteem dat sinds begin jaren tachtig van de vorige eeuw gehanteerd werd.

Het flexibel personeelssysteem kent twee centrale doelstellingen:

- Het eerste doel is om een evenwichtige opbouw van het militaire personeelsbestand te realiseren. In lijn met de krijgsmachten van andere landen streeft Defensie naar een piramidevormige personeelsopbouw, met vanzelfsprekend een meerderheid aan jong personeel in de lagere rangen. Om dit te bevorderen is er bijvoorbeeld een maximum ingesteld voor het aantal militairen per rang, en ook de maximale looptijd in een rang is begrensd.
- Een tweede doel is om een voortdurende talentontwikkeling van militairen te bewerkstelligen. Hierbij ligt de nadruk op het volgen van opleidingen en het opdoen van werkervaring in opeenvolgende functies. Dit levert een bijdrage aan de loopbaanmogelijkheden van militairen binnen de Defensie-organisatie, maar doordat de militairen hun arbeidsmarktkwalificaties versterken, biedt het ook mogelijkheden om buiten Defensie hun loopbaan voort te zetten.

De vraag die Defensie heeft gesteld is: hoe doeltreffend en doelmatig is het flexibel personeelssysteem tot dusver geweest? In dit hoofdstuk beschouwen we deze beleidsdoorlichting van Defensie

¹ Met personeelssysteem wordt geen IT-systeem bedoeld. Het is in feite de term die binnen Defensie wordt gebruikt om het generieke personeelsbeleid aan te duiden.

door onszelf drie vragen te stellen:

- Tegen welke mogelijke *knelpunten* loopt Defensie aan bij de uitvoering van een specifieke analyse van het HR-beleid (de HR-beleidsdoorlichting)? Deze vraag wordt expliciet bekeken vanuit het perspectief van HR Analytics.
- Hoe heeft Defensie de beleidsdoorlichting op een *vernieuwende* manier aangepakt? Deze vraag wordt eveneens bekeken vanuit het perspectief van HR Analytics.
- Welke *kansen* liggen er om de toegevoegde waarde van dergelijke HR Analyticstrajecten verder te vergroten? Deze vraag wordt beantwoord op basis van literatuur en de inzichten die zijn opgedaan in gesprekken met organisaties die hun reis in HR Analytics reeds zijn gestart.

Beleidsevaluatie betekent terugkijken

Vraag aan een willekeurige HR Analyticsmanager wat het ultieme doel van HR Analytics is en de kans is groot dat je te horen krijgt dat *predictive analytics*, voorspellende analytics, de heilige graal is. De vraag: “Wat zal er gebeuren?” wordt dan ook vaak interessanter gevonden dan de vraag: “Wat is er gebeurd?” Echter, om goede voorspellingen over de toekomst te kunnen doen, of in de toekomst eenvoudigweg betere besluiten te nemen, is het van groot belang om eerst achterom te kijken. Dus naar wat is er gebeurd, maar ook naar waarom dit is gebeurd. Van regelmatig terugkijken kun je leren voor de toekomst.

Dit achteromkijken speelt een centrale rol bij het evalueren van beleid. Zo ook bij Defensie, dat twee keer per jaar door het Ministerie van Financiën kan worden verzocht een formele beleidsdoorlichting uit te voeren. De centrale vraag bij zo’n beleidsdoorlichting is in feite: is het geld goed besteed?

Een beleidsdoorlichting binnen het HR-domein kan heel goed beschouwd worden als een HR Analyticsproject. Je moet immers een onderzoeksvraag formuleren, een onderzoeksmethodiek vaststellen, data verzamelen en analyseren, een advies formuleren, en uiteindelijk vindt er (mede) op basis van de uitkomsten (nieuwe) besluitvorming plaats.

Naar een flexibel personeelssysteem

In de decennia dat het oude personeelssysteem nog werd gebruikt, dus vóór 2008, stelde Defensie een militair decentraal aan bij een specifiek krijgsmachtdeel of operationeel commando. De personeelsplanning was ook vrij decentraal georiënteerd, waardoor het voor Defensie nagenoeg onmogelijk was om centraal te sturen op een evenwichtige personeelsopbouw.

Men werkte bij de organisatie met twee typen aanstellingen voor het beroepspersoneel: een aanstelling voor bepaalde tijd en een aanstelling voor onbepaalde tijd. Militairen met een aanstelling voor bepaalde tijd verbleven gemiddeld slechts vier jaar bij de organisatie, om vervolgens gemiddeld rond de leeftijd van 25 jaar de stap te zetten naar de civiele arbeidsmarkt. Deze jonge militairen werden zorgvuldig begeleid bij deze stap. Er waren bovendien uitgebreide scholingsmogelijkheden voor hen beschikbaar. Wellicht onvermijdelijk daarbij was dat deze militairen – zonder dat iemand dat echt wilde – werden gezien als passanten binnen de organisatie. Dit was vanzelfsprekend een ongewenst neveneffect van het gevoerde beleid.

Daarnaast waren de veranderende inzet van de krijgsmacht en de toenemende complexiteit van operaties aanleiding om het ambitieniveau van de krijgsmacht te actualiseren. Het toenmalige personeelssysteem kon het operationele proces dan ook niet langer voldoende ondersteunen en als antwoord op deze problemen startte Defensie begin 2008 met de invoering van een nieuw personeelssysteem, het flexibel personeelssysteem (FPS). Een belangrijk uitgangspunt bij dit nieuwe systeem is dat alle militairen loopbaanperspectief kan worden geboden, ten minste tot de leeftijd van 35 jaar. Gedurende het dienstverband moest het functioneren van de militair veel centraler worden gesteld. Zo moet HR al ruim voor het einde van de verblijfsduur binnen een militaire rang kunnen bepalen of de loopbaan voortgezet kan worden binnen de krijgsmacht. En wanneer dit niet het geval is, dan moet HR tijdig starten met de begeleiding richting de civiele arbeidsmarkt, waarbij de medewerker dan bijvoorbeeld ook opleidingen in het kader van een loopbaan buiten Defensie krijgt aangeboden.

Om een voortdurende talentontwikkeling van militairen te kunnen realiseren, zijn bij de invoering van het FPS diverse instrumenten ingezet. De belangrijkste zijn het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP), de Erkenning Verworven Competenties (EVC) en het elektronisch-portfolio (e-portfolio). Daarnaast is de bemiddeling naar de civiele arbeidsmarkt gestroomlijnd door de invoering van een begeleidings- en bemiddelingsorganisatie en is het aantal loopbaanbegeleiders geïntensiveerd.

Analyse van het HR-beleid

De onderzoeksvraag die centraal stond tijdens de beleidsdoorlichting was: hoe doeltreffend en doelmatig is het flexibel personeelsstelsel tot dusver geweest? Doeltreffend betekent in dit verband de mate waarin de twee aan het begin van dit hoofdstuk genoemde centrale doelstellingen (evenwichtige opbouw van het militaire personeelsbestand en voortdurende talentontwikkeling van militairen), al dan niet dankzij de inzet van beleidsinstrumenten, zijn gerealiseerd. Doelmatig betreft de kosten en baten van de maatregelen in relatie tot de effecten van die maatregelen.

Vanuit de centrale doelstellingen van het FPS zijn er drie deelvragen geformuleerd om via de beleidsdoorlichting te beantwoorden:

- **Evenwichtige personeelsopbouw.** Op welke wijze heeft het FPS geleid tot een evenwichtige opbouw van het militaire personeelsbestand? Hoe zijn de middelen hiertoe ingezet?
- **Talentontwikkeling.** Op welke wijze heeft het FPS bijgedragen aan de voortdurende talentontwikkeling van de militair? Hoe zijn de middelen hiertoe ingezet?
- **Neveneffecten.** In hoeverre zijn er (on)gewenste neveneffecten opgetreden die relevant zijn voor het flexibel personeelsbeleid en voor het personeelsbeleid van Defensie in de brede zin?

In feite is de standaardaanpak van een beleidsdoorlichting redelijk rechttoe rechtaan. Je gaat allereerst kijken wat de initiële doelen zijn van het beleid en welke instrumenten zijn ingezet om deze doelen te bereiken. Vervolgens ga je data verzamelen die inzicht geven in de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd, de mate

waarin (of de wijze waarop) de instrumenten zijn ingezet, en de mate waarin en de wijze waarop de inzet van instrumenten heeft bijgedragen aan de realisatie van de doelen. Dit kunnen harde kwantitatieve data zijn, die idealiter met een druk op de knop uit een IT-systeem rollen.

Het kunnen ook data zijn van meer kwalitatieve aard, zoals de percepties van stakeholders, die vaak via interviews zijn verzameld. Of wellicht een combinatie van beide soorten data, zoals de percepties van medewerkers die een organisatie via het periodieke medewerkersonderzoek verzamelt. Vervolgens stel je vast in welke mate en op welke manier de inzet van instrumenten heeft bijgedragen aan de realisatie van doelen. Bijvoorbeeld: in welke mate heeft de invoering van een digitaal trainingsportaal het persoonlijk ontwikkelklimaat binnen de organisatie verbeterd? Hierbij kun je wederom voor een kwantitatieve of kwalitatieve aanpak kiezen. Bijvoorbeeld voor een meer statistische analyse (kwantitatief) of voor een meer interpretatieve analyse (kwalitatief). Wanneer je de beschrijving van zo'n standaardaanpak voor de uitvoering van een beleidsdoorlichting leest, zou je kunnen zeggen: "Klinkt goed, gaan we doen."

Zo simpel is het echter allemaal niet. Vanuit een HR Analyticsperspectief bekeken waren er enkele aandachtspunten waar Defensie op stuitte:

1. SMART maken van doelstellingen.
2. Systematisch data verzamelen.
3. Vaststellen van het juiste evaluatiemoment.
4. Afbakenen van het onderzoek.

1. SMART maken van doelstellingen

Een belangrijk punt waar Defensie bij de uitvoering van de beleidsdoorlichting tegenaan liep, was dat de initiële doelstellingen van het FPS onvoldoende SMART waren gemaakt. Bij het SMART maken van doelen zorg je ervoor dat ze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn.

Zoals eerder benoemd, waren de twee doelen van het FPS om een evenwichtige opbouw van het militaire personeelsbestand te realiseren en om voortdurende talentontwikkeling van militairen te bewerkstelligen. Bij het SMART maken van deze doelen, roepen

alleen al de woorden ‘evenwichtige opbouw’ vragen op als: is evenwichtig één specifiek punt of een bandbreedte? Op welk moment moet dit evenwicht zijn gerealiseerd? Gaat het om het sec *realiseren* van een evenwichtige opbouw of het duurzaam *vast* kunnen houden van dit evenwicht? En ga zo maar door.

Hetzelfde geldt bij de woorden ‘voortdurende talentontwikkeling’, want waar meet je aan af of een militair zich heeft ontwikkeld? En betekent ‘voortdurend’ op dagelijkse basis, iedere maand, of enkele keren per jaar? Zo kun je een hele reeks vragen formuleren. En om niet al te bureaucratisch te worden, moet je daar natuurlijk niet in doorschieten. Echter, wanneer je op een later moment in staat wilt zijn om het effect (of succes) van het gevoerde beleid te evalueren, is een SMART-formulering van doelstellingen eenvoudigweg bittere noodzaak.

Beter waarnemen
Gebaat bij: een duidelijke en eenduidige formulering – bij voorkeur SMART – van doelstellingen, indien deze onderdeel zijn van een analyticsonderzoek of analyse.

Defensie draaide qua Analyticscultuur eerder nog niet optimaal. In interviews die we in het kader van dit onderzoek uitvoerden bij Defensie, kwam dat ook naar voren. Zo gaf een van de respondenten aan: “Leidinggevenden waren terughoudend in het vastleggen van normen, mede vanuit angst om daar vervolgens op afge-rekend te worden. Dit past wel in het tijdsbeeld van toen, waar Enterprise Resource Planning-systemen (ERP), werden geïntro-duceerd binnen Defensie, waarmee trends en harde feiten steeds be-ter inzichtelijk gemaakt konden worden.”

De introductie van het FPS was ook verre van optimaal. Zo waren er geen normen gekoppeld aan de instrumenten. Het was hierdoor bijvoorbeeld niet duidelijk bij hoeveel ingevulde POP's of e-portfo-lio's – of meer kwalitatieve uitkomsten van deze beleidsinstrumen-ten – je mocht spreken over voldoende talentontwikkeling.

Een van de oorzaken dat de doelstellingen onvoldoende SMART waren, is te vinden in de toenmalige organisatiecultuur. Ook voert Defensie het beleid dat leidinggevenden om de drie jaar van positie wisselen, waardoor de kans klein is dat hun eigen langetermijnplan-nen ook daadwerkelijk binnen deze drie jaar worden geëvalueerd.

Zoals een andere respondent het tijdens het interview verwoord-de: “Managers waren niet geïnteresseerd in cijfers, alleen maar in

goede cijfers. Er was angst voor vragen van anderen, zoals: 'Waarom heb je je doel niet gehaald?' Of: 'Had je het niet beter kunnen doen?' Dus als we het niet weten – lees: niet meten – kan ik er ook niet op aangesproken worden."

2. *Systematisch data verzamelen*

Een tweede aandachtspunt vanuit een HR Analyticsperspectief was dat de data die eigenlijk nodig waren om een zorgvuldige beleidsdoorlichting te kunnen maken, onvoldoende systematisch werden verzameld. Zo werd wél vastgelegd welke opleidingen soldaat Jansen had gevolgd, maar niet hoe vaak hij een POP-gesprek had gehad. Dit terwijl het POP één van de drie centrale instrumenten van het FPS is. Een reactie van een van onze geïnterviewden: "Er was destijds onbegrip over de noodzaak van stuurinformatie met betrekking tot het flexibel personeelssysteem op een hoger aggregatieniveau. Men wilde vooral ook aan de slag, en er was dan ook geen behoefte aan actuele beleidsmonitoring."

Er werden dus wel data verzameld die raakten aan het flexibel personeelssysteem, maar deze administratie was vooral bedoeld voor de ondersteuning van lokale uitvoerders. Van systematische vastlegging van relevante data voor een eventuele toekomstige beleidsdoorlichting was geen sprake. Zoals iemand in een van de interviews verwoordde: "Wanneer er geen cijfers waren, werd al snel gezegd: dan doen we toch kwalitatief onderzoek? Dat is echter synoniem voor 'we praten ons er wel uit'. En dus was een uitgebreide registratie ook niet nodig."

Vandaag de dag wordt er binnen Defensie steeds meer de vraag gesteld wat beleid en investeringen hebben opgeleverd. In dit tijdperk wordt er bovendien veel meer gebruik gemaakt van de beschikbare data en onderzoeksgegevens van en over medewerkers.

3. *Vaststellen van het juiste evaluatiemoment*

Een derde aandachtspunt waar Defensie bij de uitvoering van de beleidsdoorlichting op stuitte was de invloed van de factor tijd. Het team dat de beleidsdoorlichting uitvoerde, onderkende – zoals we ook vanuit wetenschappelijk onderzoek weten – dat het zeker drie tot vijf jaar duurt voordat geïmplementeerd HR-beleid effect

heeft². Anders gezegd, de effecten van de introductie van het FPS vanaf 2008 zouden op z'n vroegst tussen 2011 en 2013 zichtbaar worden, maar vanwege de gefaseerde introductie van het systeem zouden de effecten net zo goed pas ná 2013 zichtbaar kunnen worden. Dit terwijl de beleidsdoorlichting juist betrekking had op de periode van 2008 tot en met 2013.

4. Afbakenen van het onderzoek

Een laatste aandachtspunt betreft de afbakening van het onderzoek. Het is verleidelijk om je in een beleidsdoorlichting puur te richten op de invloed die de beleidsinstrumenten hebben op de realisatie van de beoogde doelen. Maar met zo'n aanpak zou je in feite ook oogkleppen opzetten.

De context van Defensie was in de periode waar de analyse van het HR-beleid betrekking op had sterk aan verandering onderhevig. Zo was er in 2007 nog sprake van hoogconjunctuur, waarbij Defensie moeite had om militairen aan boord te houden. In 2009 moest er echter volop bezuinigd worden, waardoor er minder ruimte was voor opleidingen, en de organisatie het van de Haagse politiek ook met minder mensen moest gaan doen. Later voerde Defensie bovendien een grote reorganisatie door. Deze reorganisatie maakte het moeilijker om het eigenaarschap van het beleid vast te stellen. En het is op z'n minst aannemelijk dat dit soort interne en externe factoren die los staan van de beleidsinstrumenten het effect daarvan wel beïnvloeden. Wanneer er sprake is van krapte op de civiele arbeidsmarkt zal het volgen van een opleiding een militair sneller helpen om de overstap te maken naar die civiele arbeidsmarkt.

Vernieuwende aanpak beleidsdoorlichting

Door de hiervoor beschreven complicerende factoren bleek een rechttoe-rechtaanaanpak om de effectiviteit van instrumenten te meten een lastige opgave. Er was dan ook creativiteit en vernieuwing nodig om toch een goede beleidsdoorlichting uit te kunnen

2 Wright, P.M., Haggerty J.J. (2005). Missing variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and Individuals. Working paper 05-03. Ithaca, NY: Cornell University, Centre for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=cahrswp>

voeren. Twee oplossingen zijn daarbij met name ook interessant voor andere organisaties die aan de slag gaan met HR Analytics:

- 1. Verzamelen van aanvullende data met een rijk onderzoeksmodel.
- 2. Samenwerking van meerdere disciplines.

1. *Verzamelen van aanvullende data met een rijk onderzoeksmodel*

Vanuit wetenschappelijke HR-literatuur³ onderkende Defensie de noodzaak om onderscheid te maken tussen beoogd, uitgevoerd en beleefd beleid. Op basis van dit onderscheid is bij de beleidsdoorlichting daarom gebruik gemaakt van het onderzoeksmodel zoals weergegeven in figuur 1.

Figuur 1. Onderzoeksmodel voor beleidsdoorlichting FPS



Bij een standaardaanpak van een beleidsdoorlichting zou je verwachten dat data wordt verzameld over de feitelijke inzet van instrumenten en de feitelijke realisatie van doelen, oftewel de harde data. Redenerend vanuit hun onderzoeksmodel ging Defensie echter een stap verder. Door onderscheid te maken tussen enerzijds beleid, uitvoering, beleving en anderzijds uitkomsten, kwamen meerdere spelers in beeld en daarmee ook andere data. Zo maakte Defensie gebruik van de data vanuit eerdere belevingsonderzoeken, die systematisch waren vastgelegd. Hierdoor konden voor de beleidsdoorlichting relevante vragen en antwoorden vrij eenvoudig worden geselecteerd.

3 Zie: Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. Working Paper 06-05. Ithaca, NY: Cornell University. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/405>

Ook heeft Defensie aanvullende data verzameld door te spreken met diverse medewerkers die hebben bijgedragen aan (de totstandkoming van) het FPS. Verder zijn er focusgroepsessies georganiseerd met verschillende groepen militairen om zo een actuele impressie toe te kunnen voegen van de wijze waarop het FPS is geïmplementeerd en wordt ervaren. De deelnemers aan deze sessies waren afkomstig uit alle Defensieonderdelen en vanuit alle drie loopbaanfasen die Defensie in het FPS onderkent. Ook uitstromers, leidinggevenden en HR-professionals namen deel aan deze focusgroepen. Alles bij elkaar leverde deze aanpak een rijkere set aan data op dan je zou mogen verwachten bij een standaardaanpak van een beleidsevaluatie. Een ander belangrijk voordeel van het werken met een onderzoeksmodel is dat het een raamwerk biedt voor de discussies van de onderzoekers en de andere betrokkenen.

2. Samenwerking van meerdere disciplines

Een tweede vernieuwd element in de aanpak van Defensie betrof het gebruikmaken van de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS). Deze afdeling was nog maar kort voor de aanvang van de beleidsdoorlichting opgericht en ging direct een centrale rol spelen. TOS is een samenvoeging van twee afdelingen. De eerste was een businessinformatiegroep die gewend was kwantitatieve vragen uit de Tweede Kamer te beantwoorden (meestal ging het om typische ken- en stuurgetallen, zoals aantallen militairen, verzuim- en verlooppercentages). De tweede groep bestond uit gedragswetenschappers die gewend waren sociaal wetenschappelijk onderzoek te verrichten, en dus veel meer bezig waren met relaties tussen variabelen. Met de oprichting van de afdeling TOS kwamen vragen als: "Hoeveel mensen hebben een POP ingevuld?" en: "Zijn mensen gelukkiger als ze een POP hebben ingevuld?" bij elkaar.

De beleidsdoorlichting was het eerste grote onderzoek voor de nieuwe afdeling waarin werd samengewerkt. Zoals vaker het geval is bij interne samenvoegingen, verliep ook hier de samenwerking natuurlijk niet zonder slag of stoot. Zo waren er de nodige begripsverwarringen en vooroordelen. Voor de cijferaars had het woord statistiek bijvoorbeeld de betekenis van een overzicht, terwijl dit voor de gedragswetenschappers de wereld van methoden en technieken inhield. En wanneer beide afdelingen het maken van de rapportages gingen inplannen, gingen de onderzoekers uit

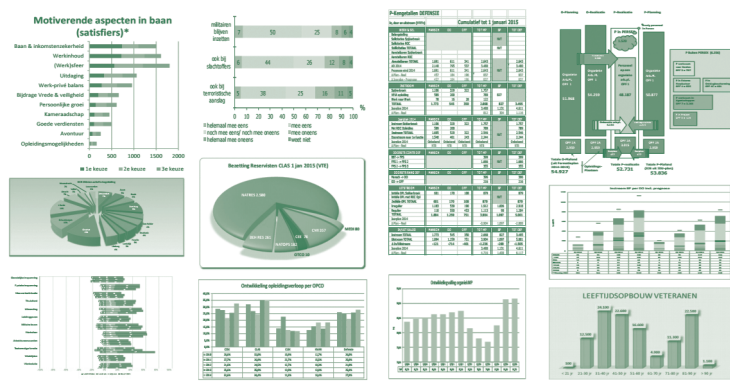
**Sterker
onderbouwen /
Structureel
verankeren**
Gebaat bij: de
samenwerking
opbouwen met
en/of tussen
interne
afdelingen op
het gebied van
(sociaal-weten-
schappelijk)
onderzoek,
statistiek en
bedrijfsinforma-
tie. Dit gaat niet
zonder horen of
stoten, maar
uiteindelijk kan
goede
samenwerking
leiden tot betere
onderzoeksresul-
taten en
inzichten.

van een proces van weken, terwijl de cijferaaars dachten aan een druk op de knop.

HR Analyticscultuur in ontwikkeling

De samenwerking resulteerde in een gedegen beleidsdoorlichting, waarin de harde cijfers en de inzichten vanuit de interviews en focusbijeenkomsten met elkaar verbonden werden. Bovendien creëerde de concrete samenwerking bij de cijferaaars en onderzoekers binnen TOS meer inzicht in én begrip voor elkaars werkwijzen.

Figuur 2. Illustraties uit de halfjaarlijkse HR-monitor van Defensie



De afdeling TOS heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een afdeling die in staat is om te achterhalen waarvóór de business bepaalde inzichten nodig heeft. Feitelijk de vraag achter de vraag. Hierbij vormen de data consequent de onderbouwing van de adviezen die ze afgeven. Bovendien wordt met infographics, posters en een halfjaarlijkse HR-monitor een klimaat van nieuwsgierigheid en datagedreven beslissingen gestimuleerd.

Verder gebruikt de afdeling TOS wetenschappelijke modellen, zoals het Job Demand-Resources model (JD-R model) als basis voor de vragenlijsten die ze uitstuurt. De vragenlijsten die op deze theorieën zijn gebaseerd, zijn veelvuldig in andere contexten getoetst op hun validiteit en betrouwbaarheid, waarmee TOS de kwaliteit van de metingen garandeert. Dergelijke wetenschappelijke modellen en vragen

worden Defensie-specifiek gemaakt en waar mogelijk afgestemd met de diverse expertisecentra zoals Employability en Leiderschap.

Kansen om met Analytics waarde toe te voegen

Met HR Analytics creëer je niet vanzelfsprekend toegevoegde waarde. Als managers er niets mee willen of kunnen, blijft het bij mooie analyses zonder verdere impact. Welke kansen liggen er om de toegevoegde waarde van HR Analyticstrajecten verder te vergroten? Literatuur en inzichten uit organisaties die hun HR Analyticsreis reeds zijn gestart werpen daar licht op. Er kunnen thans drie kansen worden onderscheiden:

- Kans 1: Modelleren op basis van denken in relaties en kritisch denken.
- Kans 2: Paradigmaverschuiving in de relatie met de business.
- Kans 3: Bouw aan een eigen unieke HR Analyticsrol.

Kans 1: Modelleren op basis van denken in relaties en kritisch denken

Wanneer je als organisatie *evidence-based* wilt werken en wilt kunnen voorspellen, moet je goed begrijpen hoe de ene factor de andere factor beïnvloedt. Oftewel, je moet denken in termen van *relaties*. In de huidige praktijk van HR Analytics zien we dat nog weinig terug. Er wordt wel gemeten en data verzameld, maar de verbanden worden weinig expliciet gemaakt. Deze manier van werken laat veel potentieel liggen en brengt risico's met zich mee. Neem bijvoorbeeld de uitspraak: hoe meer mensen er naar het strand gaan, hoe harder de zon gaat schijnen. Wanneer je op een zomerse dag in juli én op een stormachtige dag in oktober het strand bezoekt, spreken de feitelijke observaties (oftewel de data) deze uitspraak niet tegen. Maar met een beetje logisch nadenken zijn we er natuurlijk al snel uit dat de relatie juist omgekeerd is.

Kritisch denken

In de HR Analyticspraktijk zijn foutieve redeneringen zoals hierboven met alleen logisch nadenken niet zo eenvoudig op te sporen. Bijvoorbeeld: geven leidinggevenden te weinig persoonlijke aandacht aan hun productiemedewerkers, waardoor het ziekteverzuim onder deze productiemedewerkers zo hoog is? Of is het ziek-

Beter waarnemen / Structureel verankeren
Gebaat bij: een mindset die gericht is op het denken in relaties en het op een kritische manier kijken naar analytics-vraagstukken. Dit betekent continu op zoek gaan naar mogelijke verbanden, en ook vragen blijven stellen bij datgene wat je hoopt te vinden in de data en bij de uitkomsten van de analyses.

teverzuim hoog (door andere factoren), waardoor de leidinggevende – die alles moet administreren en zelf vervanging moet organiseren – eenvoudigweg te weinig tijd heeft voor persoonlijke aandacht? Je bent er dus nog niet zo gauw uit aan welke knop je moet draaien om ziekteverzuim naar beneden te krijgen. Een nieuwe KPI of een training in het leven roepen op het gebied van aandacht geven, lijkt dus geen garantie voor succes.

Waarom is modelleren nu zo belangrijk en hoe pak je het aan? Eenvoudig gezegd: door te modelleren creëer je een visueel overzicht dat de relaties die je wilt onderzoeken inzichtelijk maakt. Het helpt alle betrokkenen dieper na te denken hoe relaties er precies uitzien. Kritisch denken dus.

Beginnen met gewenste uitkomsten

Het modelleren begint bij het helder maken wat de gewenste uitkomsten zijn. Om te voorkomen dat de opdrachtgever om politieke redenen vaag blijft over de uitkomsten of dat een bepaald gezichtspunt te dominant is, is het van belang dat de concrete doelen van alle stakeholders in kaart worden gebracht. Bij Defensie is bijvoorbeeld het realiseren van een evenwichtige opbouw van het militaire personeelsbestand als een van de hoofddoelen genoemd. Wat zouden dan de meer concrete doelen kunnen zijn? De bestuurder van een onderdeel zou bijvoorbeeld de aanwezigheid van een minimum- en een maximumbezetting per rang wensen. Voor de vakbonden kan een concreet doel zijn dat medewerkers zich eenvoudig kunnen kwalificeren voor, en ook eenvoudig kunnen doorstromen naar de externe arbeidsmarkt.

De bepalende factoren bepalen

Nadat alle concrete doelen geïnventariseerd zijn, ga je in kaart brengen welke factoren van invloed zouden kunnen zijn op deze doelen. Je denkt als het ware van rechts (de uitkomsten) naar links (de oorzaken). Dit kan op basis van theorieën, eerdere ervaringen, of gewoon gezond verstand. Theorie is vooral behulpzaam bij het onderkennen welke variabelen een rol kunnen spelen, wat mogelijke verbanden zijn, en welke operationalisering van de variabelen er zijn. Zo kan de in eerdere hoofdstukken al genoemde AMO-theorie behulpzaam zijn bij het identificeren van de factoren die de medewerkerperformance beïnvloeden. Ook eerdere erva-

ringen, gezond verstand en kennis over de eigen organisatie spelen een belangrijke rol bij het in kaart brengen van deze bepalende factoren. Het gaat uiteindelijk om het construeren van een model dat bruikbaar is in een specifieke situatie.

Hoe liggen precies de relaties?

Zorgvuldig redeneren bij het in kaart brengen van de relaties is van groot belang. Zo kan de veronderstelde causaliteit in relaties namelijk weleens tegenovergesteld zijn van wat we denken. Denk maar aan het voorbeeld van ziekteverzuim onder productiemedewerkers en de aandacht van de leidinggevende. Het kan echter ook zo zijn, dat je een sterke samenhang tussen X en Y ziet, maar dat deze beide door een derde variabele worden veroorzaakt. Neem bijvoorbeeld de sterke samenhang tussen het aantal brandweerlieden dat bij een brand aanwezig is en de hoeveelheid schade aan het gebouw dat ze aan het blussen zijn. De grootte van de brand als derde variabele beïnvloedt natuurlijk beide factoren. De inzet van minder brandweerlieden gaat dus echt niet leiden tot minder schade. Integendeel waarschijnlijk. Denk dus goed na over hoe je denkt dat de causale relaties in wat je onderzoekt eruit kunnen zien.

Externe factoren en gevolgen in kaart brengen

Bij het modelleren maak je een onderscheid tussen interne en externe factoren. Interne factoren zijn meestal te beïnvloeden door de organisatie, zoals bijvoorbeeld het houden van ontwikkelgesprekken. Een voor Defensie relevante externe factor is bijvoorbeeld de arbeidsmarkt. Voor zo'n externe factor kun je zowel een scenario beschrijven van hoge werkloosheid, waarbij er minder militairen naar buiten kunnen doorstromen, als een scenario voor een arbeidsmarkt met schaarste.

Om feedbackloops en neveneffecten vroegtijdig te onderkennen is het van belang na te gaan op welke factoren de concrete doelen invloed hebben en wat de neveneffecten van factoren zijn. Zo kan een hoge aandacht voor ontwikkelgesprekken ook leiden tot de behoefte om versneld te willen doorgroeien in rangen.

De werking van de beleidsalternatieven

Nadat op deze manier de relaties in kaart zijn gebracht, kun je

beleidsalternatieven gaan formuleren en per alternatief nagaan welke factoren worden geraakt, en de impact op het bereiken van de beoogde doelen bepalen. Denk bijvoorbeeld aan de invoering van *job rotation* als beleidsalternatief om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren. Beïnvloedt dit ook verloop? Betrokkenheid? Klanttevredenheid? Met deze inzichten kunnen de beslissers een onderbouwd besluit nemen.

Kans 2: Paradigmaverschuiving in de relatie met de business

Zoals al eerder aangehaald, stuitte men bij Defensie op een aantal problemen die je ook in andere organisaties tegenkomt: managers zijn bijvoorbeeld terughoudend in het formuleren van duidelijke doelstellingen, pas over enige jaren zijn de effecten van HR-interventies zichtbaar en externe omstandigheden wijzigen continu. Daarnaast blijkt dat de interactie tussen een HR Analyticsteam en de business nogal eens moeizaam op gang komt. Om een doorbraak te bewerkstelligen in deze problemen is een paradigmaverschuiving in de relatie met de business nodig.

Adequater reageren
Gebaat bij: een proactieve houding van het HR Analyticsteam om binnen een kortere doorlooptijd analyses te doen op mogelijke vraagstukken waar het management mee worstelt. Formuleer daarbij de uitkomsten in de taal van de managers en koppel zeker ook nieuwe vragen en inzichten aan hen terug.

Wanneer het gaat over HR Analytics, gaat het natuurlijk over onderzoeken. Je kunt er echter niet omheen dat ‘onderzoeken’ vaak geassocieerd wordt met een langdurig proces en dan met name met het uitstellen van de daadwerkelijke beslissing. De context van de businessmanager is echter dynamisch en de manager wacht niet graag op de uitkomsten van een onderzoek wanneer er op dit moment een probleem is. Om enerzijds aansluiting te vinden bij de behoefte van de businessmanager om snel actie te ondernemen, en anderzijds op feiten gebaseerde besluiten te kunnen nemen, is het waardevol wanneer HR Analyticsonderzoek een meer exploratief karakter krijgt. Denk bijvoorbeeld aan actieonderzoek, waarbij je in plaats van langdurig analyseren en dan pas interveniëren, juist actief ingrijpt in een proces. Op deze manier breng je veranderingen teweeg en onderzoekt gelijktijdig, om zo continu en volop te leren. Deze werkwijze past ook meer bij het agile werken dat businessmanagers in toenemende mate toepassen.

Proactief appetijt creëren

Bij de hierboven geschetste werkwijze hoort een andere houding van een HR Analyticsteam. Hoewel je nog regelmatig HR Analyticsinitiatieven tegenkomt die zich puur binnen het HR-domein afspe-

len, lijken de meeste HR Analyticsteams zich er wel van bewust dat juist de link naar businessresultaten gelegd moet worden. Vaak wordt dan een proces gestart om de businessprioriteiten helder te krijgen. Waar ligt de manager wakker van? Welke businessvragen kunnen als basis dienen voor een HR Analyticsonderzoek?

Dit is een goede start. En aansluiting bij de behoeften van de business lijkt zelfs een voorwaarde om uiteindelijk besluitvorming te beïnvloeden. Tegelijkertijd kan dit vaak een slepend proces zijn dat zich het beste laat omschrijven met de term 'lobbyen en leuren'. Het is veel effectiever om 'proactief appetijt' te creëren.

Voorbeeld: pen verkopen

In een aflevering van *De Wereld Draait Door* bespreekt presentator Matthijs van Nieuwkerk met gast Jort Kelder de film *The Wolf of Wall Street*. In het licht van deze film daagt Jort Matthijs uit hem de pen die daar op de tafel ligt, te verkopen. De presentator start een verhaal over hoe speciaal die pen is, dat er maar één van is, en hij geeft er zelfs een zoen op om de waarde van de pen toe te laten nemen. Geen effect. Tafelheer Paul de Leeuw springt bij met een vlammend betoog. Ook weinig overtuigend. Dan neemt Jort de pen over en past de techniek toe die in *The Wolf of Wall Street* naar voren komt. Hij zegt: "Matthijs, schrijf je naam even op". En ja hoor, daar is de behoefte, daar is de markt, daar is de vraag.

Doe proactief en op eigen houtje een zo degelijk mogelijke analyse, natuurlijk aansluitend bij de uitdagingen waar de business van wakker ligt. Kwantificeer de uitkomsten en link ze aan de centrale KPI's van de businessmanager. En vooral: formuleer prikkelende vragen aan de businessmanager die nog niet beantwoord konden worden, bijvoorbeeld omdat daar specifieke businessdata voor nodig waren. Daar is de vraag, daar is het commitment.

Wat is de inhoudelijke focus?

Om met managers een goed gesprek te hebben over wat zij willen en hoe HR Analytics daaraan kan bijdragen, kun je gerichte vragen stellen. Je wilt komen tot een inhoudelijke focus en tot een plan van aanpak voor je HR Analyticsproject. De volgende vragen bieden houvast:

- Wat is voor de organisatie de meest relevante businessvraag?
- Welke uitkomstvariabele is daarvoor cruciaal?

- Welke people-gerelateerde variabelen zouden die uitkomstvariabele kunnen voorspellen?
- Welke gegevens zijn daarvoor nodig?
- Zijn deze gegevens aanwezig en toegankelijk?
- Zijn deze gegevens compleet en betrouwbaar?
- Is een longitudinaal onderzoek mogelijk?
- Heeft beantwoording van de vraag voldoende strategische waarde om een relatie aan te gaan?
- Welke partner past het beste bij de inhoudelijke focus?

Kans 3: Bouw aan een eigen unieke HR Analyticsrol

Een van de meest gestelde HR Analyticsvragen is: hoe start je er nu mee? Hier is geen eenduidig antwoord op te geven, maar twee fundamentele lessen lijken we inmiddels wel te kunnen trekken. Dat zijn dat je rapportage en analyseverantwoordelijkheden moet scheiden en dat je de focus moet verleggen van besluiten genereren naar inzichten ter discussie stellen.

Structureel verankeren
Gebaat bij: een duidelijke scheiding tussen het opleveren van HR-rapportages en de uitvoering van HR Analytics. Het zijn uiteindelijk twee verschillende dingen. Meer onderscheid helpt in focus in rollen en verantwoordelijkheden, maar ook in de daadwerkelijke uitvoeringscapaciteit.

Veel HR Analyticsteams worden opgericht vanuit een redelijk traditioneel *business intelligence*-perspectief. Een gevolg hiervan is dat deze teams vaak een centrale rapportageverantwoordelijkheid krijgen. Nu hoeft dit geen probleem te zijn, en misschien is het zelfs een kans om een spil in het web te worden als het gaat om evidence-basedbesluitvorming. Helaas is de realiteit echter vaak dat deze teams bedolven worden onder rapportagetaken, waardoor ze niet meer toekomen aan het uitvoeren van ad-hoc-analyses die op dat moment belangrijk zijn voor de business. Of aan het pro-actief uitvoeren van (vaak tijdrovende) exploratieve analyses die potentieel grote waarde kunnen toevoegen.

Zeker bij organisaties die aan het reorganiseren zijn, is te zien dat de ontwikkeling van ware HR Analytics stagneert als gevolg van de rapportagedruk. Een oplossing is om al in de opstartfase van HR Analytics de centrale HR-rapportageverantwoordelijkheden sterk gescheiden te organiseren van de proactieve, exploratieve en ad-hoc HR-analyticsverantwoordelijkheden, bijvoorbeeld door voor beide onderdelen aparte teams te formeren.

Dan het tweede punt, dat je de focus moet verleggen van besluiten genereren naar ter discussie stellen. Bij veel organisaties die starten met HR Analytics heerst een beeld dat analytics besluiten

gaat genereren. Oftewel, vanuit de analyses wordt wel duidelijk welk besluit men moet nemen. Men lijkt dan te veronderstellen dat een goed uitgevoerd HR Analyticsonderzoek – zeker wanneer er goed gemodelleerd is en de statistische analyses zorgvuldig zijn uitgevoerd – een soort van ‘waarheid’ representeert. Je moet daarin wel realistisch zijn. Uitkomsten van analyses zijn per definitie nooit een 100-procentrepresentatie van de werkelijkheid. Ze zijn incompleet, of de nuance ontbreekt, of gevonden relaties verschillen voor subgroepen, of niet alles is te meten, en ga zo maar door.

Zo was te zien bij Defensie dat de ontwikkeling van de externe arbeidsmarkt niet was meegenomen in statistische analyses. Maar natuurlijk speelde deze arbeidsmarkt – zeker in de crisisjaren waar het onderzoek zich op richtte – een belangrijke rol. Het is daarom verstandig om HR Analytics veel meer te gaan zien (én gebruiken) als een middel om inzichten ter discussie te stellen en verder te onderzoeken, dan als een soort tool die besluiten genereert.

HR Analytics: zit er ook iemand op te wachten?

Als je organisatie zich nieuw begeeft op het terrein van HR Analytics, verwacht dan niet meteen dat iedereen staat te juichen. Er zijn altijd reacties van managers en andere stakeholders te verwachten wanneer je meer met cijfers beleid wilt gaan onderbouwen of doorlichten, zoals ook bij Defensie gebeurde. Transparantie in cijfers kan immers bedreigend zijn voor mensen die zich niet graag in hun kaarten laten kijken of zelfs iets te verbergen hebben. Zo kan onderprestatie opeens heel zichtbaar worden.

Defensie heeft als organisatie een lange traditie in het doorlichten van beleid en gaat daarbij steeds meer in de richting van een besliscultuur op basis van data. Door het bij elkaar brengen van verschillende soorten data en ook het bij elkaar brengen van cijfer- en sociaal-wetenschappelijk onderzoekers begint een HR Analyticscultuur te ontstaan. Door infographics, posters en een halfjaarlijkse HR-monitor prikkelt men de nieuwsgierigheid en die cijfers kunnen voor managers een stimulans zijn om datagedreven beslissingen te nemen.

Drie kernboodschappen

Vanuit de ervaringen bij Defensie zijn drie kernboodschappen te formuleren:

1. Organisatiebesluiten van goede kwaliteit zouden gebaseerd moeten zijn op een combinatie van kritisch denken en het best beschikbare bewijs. Om dit best beschikbare bewijs, oftewel de data, boven tafel te krijgen is creativiteit en lef nodig.
2. Daarbij helpen onderzoeksmodellen (zoals weergegeven in figuur 1) die meerdere werkelijkheden zichtbaar maken en inhoudelijke modellen (oftewel conceptuele modellen) die het kritisch denken ondersteunen.
3. Omdat HR-vraagstukken bijna altijd complex zijn doordat ze zich afspelen in een context die sterk (extern) beïnvloed wordt en in een krachtenveld met tussentijds veranderende belangen en perspectieven, is stap-voor-stapbesluitvorming aan te bevelen. Dit maakt dat de verantwoordelijke spelers hun vervolgacties tussentijds blijven afstemmen.

HR Analyticstrajecten waarbij de hiervoor geschetste drie kansen benut worden, kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan goede besluitvorming, en daarmee aan het succes van de organisatie én het welbevinden van de medewerker.