

# 1+1=3 De kansen van samenwerking tussen wetenschap en praktijk bij HR analytics

Sjoerd van den Heuvel  
Charissa Freese

*Wanneer we over HRM en technologie spreken, kunnen we niet meer heen om HR analytics. Gefaciliteerd door de alsmaar groeiende hoeveelheid beschikbare data, oftewel Big Data, proberen organisaties momenteel volop waardevolle inzichten uit de bijna oneindige hoeveelheid data te genereren. Samenwerking tussen wetenschap en praktijk ligt voor de hand. De één kan goed analyseren, de ander beschikt over een schat aan data. Toch komen samenwerkingsverbanden vaak niet verder dan het inzetten van een afstudeerder of het verzorgen van een workshop. Anders gezegd: er wordt volop gedate en er vinden veel one-night stands plaats, maar tot duurzame relaties komt het vaak niet. Waarom niet? En hoe zouden we de samenwerking dan wel vorm kunnen geven?*

## Inleiding

In de gangbare definities gaat HR analytics over “het systematisch identificeren en kwantificeren van de *people drivers* van *business outcomes*” (Smeyers, 2010). In gewone-mensen-taal komt dit neer op het systematisch gebruik maken van betrouwbare informatie over werkenden om beter onderbouwde beslissingen ten aanzien van strategische organisatiedoelen te nemen. De heilige graal hierbij is tweeledig. Enerzijds wil je kunnen vaststellen wat de causaliteit in relaties is, zodat je als manager daadwerkelijk weet aan welke knoppen je effectief kunt draaien om organisatie uitkomsten te beïnvloeden. Anderzijds streef je er naar om betrouwbare voorspellingen te kunnen doen over het gedrag van je personeel, bijvoorbeeld op het gebied van productiviteit, verzuim en verloop. Dit gedrag is namelijk weer van invloed op de organisatie uitkomsten.

HR analytics is bij uitstek het domein waar wetenschap en praktijk elkaar kunnen versterken. Immers, voor HR-wetenschappers vormt het analyseren van gegevens over organisaties en hun medewerkers – en daar

---

Dr. S. van den Heuvel is hogeschoolhoofddocent Arbeid en Organisatie bij de Hogeschool Utrecht.  
Dr. C. Freese is als senior onderzoeker verbonden aan het Departement HR Studies en Reflect, Tilburg University.

vervolgens verbanden in ontdekken – de kern van hun werk. Nu wetenschappers naast hun onderzoek en onderwijs ook de taak krijgen impact te hebben op de praktijk via valorisatie, neemt het belang aan intensieve samenwerking met de praktijk toe. En laat dat gepriegel met cijfers nu juist het gebied zijn waar HR-managers zo tegenop zien. De HR-wetenschappers op hun beurt, kunnen als toegepaste wetenschap niet zonder de praktijk, waar een schat aan data in potentie klaar ligt om geanalyseerd te worden. Deze real life, longitudinale data is namelijk hard nodig om te kunnen publiceren. Er wordt al volop gedate tussen wetenschap en HR-praktijk, maar dan vooral in de vorm van stages en afstudeeronderzoeken. Bij deze dates blijft de werkelijke waarde van het toepassen van HR analytics onderbenut. Over causaliteit in de onderzochte relaties kan vaak geen zinnig woord worden gezegd.

HR analytics wordt gezien als één van de belangrijkste HR-trends voor de toekomst, waarbij HR-managers tegelijkertijd aangeven dat hun competenties op dat gebied ernstig tekort schieten (BCG, 2015; Deloitte, 2015). Voor een goede implementatie van HR analytics is dan ook een lange adem nodig. Hoe komt het dan dat het blijft bij kortstondige relaties? Praten praktijk en wetenschap teveel langs elkaar heen, of zijn er misschien andere partners in het spel? In dit artikel zoeken we uit hoe HR analytics samenwerking tussen wetenschap en praktijk het beste vormgeven kan worden. Hierbij pleiten wij voor een verstandshuwelijk.

#### **HR analytics hulpvragen: onderzoeken, ontwikkelen, organiseren.**

HR analytics staat nog in de kinderschoenen, en het is dan ook niet verwonderlijk dat organisaties de markt op gaan met hulpvragen. Deze HR analytics hulpvragen richten zich voornamelijk op drie thema's: onderzoeken, ontwikkelen, en organiseren. Hulpvragen op het gebied van *onderzoeken* concentreren zich op het uitvoeren van statistische analyses (zoals causaliteit analyses en voorspellende analyses), maar ook op het verzamelen van data via bijvoorbeeld surveys of het bouwen van HR analytics databases om sneller businessvragen te kunnen beantwoorden. Hulpvragen op het gebied van *ontwikkelen* komen meestal voort uit de behoefte om een fact-based cultuur te creëren, om huidige HR-medewerkers kennis te laten maken met HR analytics of om specifieke HR analyticsvaardigheden te ontwikkelen, zodat medewerkers zelfstandig HR analyticstrajecten kunnen uitvoeren of een gelijkwaardige sparringpartner kunnen worden van externe adviesbureaus. Bij *organiseren* gaat het om vragen als: wat is de ideale samenstelling van een HR analyticsteam; waar positioneren we HR analytics ten opzichte van een Business Intelligence of IT-afdeling; en hoe krijgen we HR analytics op de agenda van de business? Om deze vragen te beantwoorden, roepen veel organisaties de hulp in van externe partijen, zoals universiteiten, adviesbureaus en *business schools*. Uitgaande van het principe 'schoenmaker blijf bij je leest', heeft iedere partij hierbij volgens ons een eigen rol, passend bij hun kerntaak.

Nederlandse universiteiten hebben drie kerntaken: onderzoek, onderwijs en valorisatie. Onderzoek en onderwijs spreken voor zich. Valorisatie komt neer op het omzetten van wetenschappelijke kennis naar waarde voor de maatschappij en dus de praktijk. Deze drie kerntaken vertonen

behoorlijk wat overlap met de eerdergenoemde hulpvragen. Dat betekent echter niet dat universiteiten voor alle hulpvragen ook de ideale partner zijn. Dit geldt evenmin voor commerciële partijen die actief zijn op HR analyticsgebied, zoals adviesbureaus. Adviesbureaus hebben als *core business* immers het adviseren over organisatievraagstukken. Het past niet bij hun rol om (exclusief) eigenaar te zijn van organisatiegegevens, of om een regiefunctie te vervullen gedurende een onderzoeksproject. Wel kunnen ze bijvoorbeeld een waardevolle rol spelen bij het creëren van breed draagvlak voor HR analytics, het ontsluiten van data uit systemen of het implementeren van interventies. Bij businessschool ligt het zwaartepunt op hulpvragen op het gebied van educatie en ontwikkeling, en (afhankelijk van de instelling) soms ook op toegepast onderzoek in combinatie met organisatieadvies. In het vervolg van dit artikel richten we ons op de rol van universiteiten. Hierbij verkennen we hoe HR analyticssamenwerking tussen wetenschap en praktijk er uit kan zien voor de thema's onderzoeken, ontwikkelen en organiseren.

### Onderzoeken

Op het gebied van onderzoek wordt er veelvuldig gedate tussen praktijk en wetenschap. Denk vooral aan de vele afstudeeronderzoeken die worden uitgevoerd binnen organisaties. Deze afstudeeronderzoeken en daarmee vaak de relatie tussen de universiteit en de organisatie, duren meestal slechts enkele maanden. Hierna gaan beide partners weer hun eigen weg, om elkaar vervolgens na een tijdje weer op te zoeken voor een nieuwe kortstondige relatie. Voor studenten bieden deze afstudeeronderzoeken een prachtige kans om de praktijk beter te leren kennen en hun onderzoeksvaardigheden verder te ontwikkelen en voor organisaties leveren de onderzoeken nieuwe inzichten op, terwijl de investeringen relatief beperkt zijn.

Maar er zitten ook nadelen aan deze kortstondige affaires tussen praktijk en wetenschap. Doordat opzichzelfstaande afstudeeronderzoeken per definitie vanuit het niets moeten worden opgebouwd, ontbreekt het vaak aan tijd of vertrouwensbasis om bijvoorbeeld voldoende respondenten te regelen die mee willen werken aan het onderzoek, of om systeemdata te verkrijgen die juist zo relevant zijn voor HR analyticsonderzoek. Wanneer de afzonderlijke afstudeeronderzoeken echter onderdeel zijn van een breder programma, neemt de waarde voor zowel de praktijk als de wetenschap substantieel toe. Wat zouden voordelen van zulke onderzoeksprogramma's zijn?

Ten eerste, wanneer de organisatie reeds voorbereidend masseer- en lobbywerk heeft gedaan om te zorgen dat bijvoorbeeld systeemdata verkregen kunnen worden, vragenlijsten uitgezet mogen worden, of interviews afgenomen kunnen worden, kan de focus van afstudeeronderzoeken veel meer op de inhoud van het onderzoek zelf komen te liggen, in plaats van op de organisatie en het regelwerk eromheen. Natuurlijk... het is ook waardevol voor een student om kennis te maken met de interne politiek en wat er allemaal komt kijken bij een onderzoek, maar er blijft minder tijd over voor het daadwerkelijke onderzoek.

Ten tweede, door afstudeeronderzoeken onderdeel uit te laten maken van een overkoepelend programma, ontstaat de mogelijkheid om longitudinaal onderzoek te doen. Eenvoudig gezegd komt longitudinaal onderzoek erop neer dat er over een langere periode meerdere metingen worden gedaan, waarbij de resultaten aan elkaar gekoppeld worden. Dergelijk onderzoek is nodig om causaliteit in de onderzochte relaties vast te kunnen stellen. Bij op zichzelf staande, eenmalige metingen, spreken we van cross-sectioneel onderzoek. Hierbij is niet vast te stellen of A nu B beïnvloedt, of andersom (of wellicht is C over het hoofd gezien), waardoor het onduidelijk blijft waar managers hun interventies op moeten inzetten. We kunnen wel correlaties (samenhangen) vaststellen, maar niet de causaliteit.

Overkoepelende onderzoeksprogramma's kunnen op meerdere manieren ingevuld worden. Ter eerste (dus) door studenten achtereenvolgens binnen hetzelfde onderzoeksprogramma te laten afstuderen. Een tweede mogelijkheid is om promotieplekken te (co)financieren. Op deze manier blijft een onderzoeker voor drie of vier jaar aan de organisatie verbonden, kan hij of zij een volledig onderzoeksprogramma uitvoeren, kan er longitudinaal onderzoek worden gedaan en is er continue kruisbestuiving tussen wetenschap en praktijk. Een derde mogelijk is de inzet van scientist-practitioners. Dit zijn medewerkers die zowel als professional, als als wetenschapper werkzaam zijn. Denk bijvoorbeeld aan de ambitieuze HR-adviseur die zijn reguliere werkzaamheden combineert met een promotieonderzoek waaraan hij/zij twee dagen per week besteedt, of aan de al gepromoveerde *business manager* die zich één dag in de week met toegepast onderzoek op zijn vakgebied bezighoudt. Bij elk van de drie voorbeelden is synergie het toverwoord. Combinatie van deze mogelijkheden levert nog veel meer op. Want wat te denken van de voordelen (tijdwinst, robuustheid, verdieping) die ontstaan wanneer de afstudeerders onderzoek doen dat direct bijdraagt aan het promotieonderzoek van die pientere HR-adviseur of het toegepaste onderzoek van de *business manager*...?

#### *Daten of een verstandshuwelijk?*

Uit het voorgaande blijkt dat organisaties met hulpvragen op het gebied van onderzoeken niet gebaat zijn bij vluchtige dates. Een langdurige relatie in de vorm van een verstandshuwelijk lijkt voor de hand te liggen. Organisaties doen er echter verstandig aan zichzelf eerst de vraag te stellen: ben ik wel klaar voor een duurzame relatie met betrekking tot HR analytics? Veel organisaties zitten momenteel namelijk nog volop in de 'metricsfase'. HR metrics zijn (niets meer dan) geaggregeerde data, oftewel data die begrijpelijk zijn weergegeven in bijvoorbeeld gemiddelden of ratio's. Denk aan *Key Performance Indicators* (KPI's) of de welbekende ken- en stuurgetallen, waarmee de *balanced scorecards*, *dashboards* en maandelijkse *performance monitors* worden gevuld. Voor veel organisaties ligt de prioriteit nog steeds bij het op orde krijgen van deze data, of bij het eenvoudig kunnen ontsluiten ervan via bijvoorbeeld *Manager Self Service* (MSS) applicaties. Dergelijke organisaties zijn nog niet klaar voor de 'analyticsfase'. Bij HR analytics gaat het namelijk om het onderzoeken van relaties in de data. En dan bedoelen we niet het maken van kruista-

bellen die al dan niet via intuïtieve software in prachtige *visuals* zijn weergegeven. We bedoelen dan het statistisch analyseren van data om relaties te kunnen begrijpen (wat is er gebeurd of gebeurt er nu?), verklaren (waarom gebeurt dit?) of voorspellen (wat zal er gebeuren?). Organisaties die serieus werk willen maken van HR analytics, zullen op z'n minst de wens moeten hebben om de stap van metrics naar analytics te zetten. Om samenwerking met de wetenschap aan te gaan, is dit een voorwaarde. Commerciële bureaus kunnen het uit financieel oogpunt nog interessant vinden om metrics boven tafel te krijgen voor de organisatie, maar voor universiteiten hebben dergelijk beschrijvende statistieken te weinig waarde om publicaties op te bouwen, waarmee een belangrijke voorwaarde voor samenwerking wegvalt.

Naast de bereidheid om de stap van metrics naar analytics te zetten, is het verstandig om na te gaan of er voldoende inhoudelijk basis is om een relatie op te bouwen. Regelmatig kloppen organisaties aan bij externe partijen met de vraag om te helpen HR analytics op te tuigen, echter zonder dat er een heldere inhoudelijke businessvraag is geformuleerd. De behoefte om met HR analytics aan de slag te gaan, lijkt dan voornamelijk ingegeven te zijn doordat 'anderen het ook doen' of doordat de HR-directeur het eigenhandig tot speerpunt heeft gebombardeerd. De ervaring leert dat zonder een expliciete businessvraag, HR analyticsinitiatieven uiterst moeizaam of zelfs geheel niet van de grond komen.

Minstens net zo belangrijk bij het aangaan van een (verstands)huwelijk is het selecteren van de juiste partner. Een scherpe inhoudelijk focus helpt hierbij. Wanneer je niet weet of je een lekkage in de badkamer of een gebroken ruit wilt laten repareren, wordt het moeilijk kiezen tussen een loodgieter of glaszetter. Ook iedere universiteit heeft haar eigen inhoudelijke specialismen. Een heldere inhoudelijke focus helpt daarom ook hier bij de partnerkeuze. In Figuur 1 wordt een aantal vragen weergegeven die kunnen helpen om de inhoudelijke focus scherp te krijgen, en daarmee een juiste partner te selecteren. De lijst start bewust met de vraag wat voor de organisatie de meest relevante businessvraag is. Vanzelfsprekend gaat het hierbij om een vraag waarbij tenminste het vermoeden bestaat dat *people* factoren een rol spelen. Hierbij kan het om allerlei factoren gaan, bijvoorbeeld specifieke HR activiteiten, kenmerken van medewerkers, of samenstelling van teams. Het voornaamste is dat HR analyticsonderzoek is afgestemd op de behoeften vanuit de business, anders is het verloren tijd. Ook is het nuttig om alvast te verkennen welke variabelen onderzocht moeten worden om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, én om vast te stellen of de onderliggende ruwe data aanwezig zijn. Bij voorkeur zijn er data beschikbaar van meerdere periodes (bijvoorbeeld maanden of jaren), zodat de eerder genoemde causaliteit in de onderzochte relaties vastgesteld kan worden. En uiteindelijk dringt zich dan de vraag op of het beantwoorden van de businessvraag voldoende strategische waarde heeft om daadwerkelijk de huwelijksmarkt op te gaan. Natuurlijk hoeven deze vragen nog niet volledig uitgekristalliseerd te zijn, dat kan ook door de beoogde partners samen gedaan worden. En evenmin hoeven alle data al aanwezig te zijn, die kunnen immers ook nog (gedeeltelijk) verzameld

worden. Maar het doorlopen van deze vragen helpt wel bij het aanbren- gen van focus en het inschatten van de succeskans van een spannend HR analyticsavontuur.

---

*Wat is uw inhoudelijke focus?*

- Wat is voor uw organisatie de meest relevante business vraag?
- Welke uitkomstvariabele is daarvoor cruciaal?
- Welke *people* gerelateerde variabelen zouden die uitkomstvariabele kunnen voorspellen?
- Welke gegevens heeft u 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 uw inhoudelijke focus?

---

*Figuur 1: Wat is uw inhoudelijke focus?*

### **Ontwikkelen**

Het HR-vakgebied kent geen verplichte periodieke bijscholing om ervoor te zorgen dat HR-professionals hun kennis en vaardigheden *up-to-date* blijven, zoals bij bijvoorbeeld accountants, artsen of juristen. HR is als vakgebied echter volop in beweging, en de competenties van HR-professionals dienen daarom minstens net zo snel mee te ontwikkelen. Zo zal de traditionele HR-professional die excelleerde omdat hij of zij zo goed ‘met mensen kon omgaan’, steeds meer plaatsmaken voor de analytisch onderlegde HR-professional die de impact van personeelskenmerken op businessresultaten inzichtelijk kan maken.

Met de komst van Big Data, zijn de analysemogelijkheden bijna einde- loos. Maar het ontbreekt veel HR-professionals aan specifieke analytische kennis en vaardigheden. Dit is niet verrassend, aangezien veel HR-studen- ten analytische vakken zoals statistiek, onderzoeksmethoden, operations management, management informatie systemen en financiën liever ver- mijden (Wolve, Wright, & Smart, 2006). Het gebrek aan analytische ken- nis en ervaring is overigens niet per se de HR-functie aan te rekenen. Bij veel organisaties ontbreekt het eveneens aan een ‘fact-based cultuur’. Oftewel aan een oriëntatie binnen het bedrijf die maakt dat besluiten wor- den genomen op basis van feiten in plaats van onderbuikgevoelens of de welbekende ‘ruim twintig jaar ervaring’. Hierdoor varen businessmana- gers ook vaak blind op benchmarks, waarmee ze de invloed die de lokale context kan hebben negeren. De ontwikkeling van een fact-based cultuur start dan ook met het durven stellen van kritische vragen, en het willen onderzoeken van ‘lokale theorieën’.

Een beperkte fact-based cultuur, gecombineerd met een gebrek aan analy- tische kennis en ervaring heeft direct impact op de slagingskans van HR

analyticsinitiatieven. Zo merken we bij onze bezoeken aan organisaties dat bijvoorbeeld het conceptualiseren en operationaliseren vaak een lastige opgave blijkt. Termen als trots, bevlogenheid en tevredenheid worden in één adem genoemd, alsof het uitwisselbare concepten zijn. En hoe meet je bijvoorbeeld een concept als samenwerking? Gaat het dan om het aantal e-mails dat er tussen twee teams over en weer is gestuurd, het aantal projecten waarbij minimaal één lid van elke team betrokken is, of eenvoudigweg de individuele beleving van de mate van samenwerking? Ook blijken veel organisaties moeite te hebben met het vangen van beleid, doelstellingen of vragen in modellen. Vaak zijn prioriteiten en speerpunten wél benoemd in rijk gevulde PowerPointpresentaties, maar het schematisch modelleren van de wijze waarop deze prioriteiten en speerpunten bij gaan dragen aan het realiseren van organisatiedoelstellingen blijkt een lastige opgave. Deze modellen, hoe eenvoudig ze ook mogen zijn, vormen echter wel de basis van gedegen onderzoek. Immers, welke specifieke relaties zullen statistisch worden onderzocht? Wat zijn de afhankelijke variabelen? En welke onafhankelijke, mediërende of modererende variabelen zijn relevant? Tot slot zijn wij van mening dat standaardanalytische terminologie, zoals validiteit en betrouwbaarheid tegenwoordig tot het standaardvocabulaire van de HR-professional zou moeten behoren. Het lijkt namelijk niet meer dan logisch om bij zowel de uitvoering als de interpretatie van analyses zorgvuldig stil te staan bij vragen als ‘meet ik wat ik wil meten’ (validiteit) en ‘levert meting steeds dezelfde resultaten op’ (betrouwbaarheid).

Wij zijn van mening dat een nauwere samenwerking tussen wetenschap en praktijk op het gebied van HR analytics, organisaties helpt bij het ontwikkelen van zowel een fact-based cultuur als van specifieke HR analyticscompetenties van individuele HR-professionals. ‘Wetenschappers op de werkvloer’ is hierbij het credo. Oftewel, wetenschappers die helpen bij het formuleren van de juiste onderzoeksvragen, actief meedraaien in HR analyticsprojecten, *on te job* feedback geven op het onderzoeksproces en helpen bij het uitvoeren van complexe analyses. In deze setting combineren universiteiten hun drie kerntaken onderzoek, onderwijs en valorisatie in optima forma.

#### *Daten of een verstandshuwelijk?*

Om de HR analyticsontwikkeling van HR-professionals vorm te geven, wordt er momenteel vooral ge-date, en wel met verschillende partners. Denk hierbij aan trainingsbureaus, adviesbureaus, business schools en individuele experts die HR analytics trainingen of masterclasses verzorgen. Hierbij doen wij twee observaties. Ten eerste horen we van diverse organisaties dat ze het gevoel hebben dom gehouden te worden door commerciële partijen. En dat is die commerciële partijen misschien niet eens aan te rekenen, omdat ze anders hun eigen *business model* zouden ondermijnen. Wij zijn echter van mening dat de wetenschap – in plaats van dommer – je juist slimmer maakt. Een tweede observatie is dat de nadruk bij veel trainingen ligt op het begrijpen van het belang van HR analytics en het overdragen van basale HR analyticskennis en -terminologie. Dit is een goede eerste stap, maar niet genoeg. De bekende leer-taxo-

nomie van Benjamin Bloom (1956), die veelvuldig wordt toegepast in de ontwikkeling van onderwijs, beschrijft dat mensen vooral leren wanneer cognitieve processen zich juist richten op toepassing, analyse, synthese en evaluatie. Bij HR analytics komt dit dus bijvoorbeeld neer op het actief uitvoeren van HR analyticsonderzoek, het kritische reflecteren op besluitvormingsprocessen binnen de organisatie, en het (door)ontwikkelen van coherente HR analyticsprocessen en -strategieën.

Verder dient de ontwikkeling van individuele HR-professionals op het gebied van HR analytics gefaciliteerd te worden met de ontwikkeling van een fact-based cultuur binnen de business. Kortom, niet alleen HR moet gaan daten, maar ook het bedrijf. Het zou hierbij volgens ons verstandig zijn om meer te daten met universiteiten en business schools. Daarbij dient het daten overigens niet langer stiekem plaats te vinden bij de partner thuis, oftewel in dat klaslokaaltje op de externe locatie, maar juist zichtbaar op de werkvloer. En wanneer er dan de ware Jacob tussen blijkt te zitten, dan kan een mooie basis worden gelegd voor een verstandshuwelijk.

### Organiseren

HR analytics komt als thema pas net om de hoek kijken. Niet zozeer als het gaat om het uitvoeren van HRM onderzoek - want daarbij kunnen organisaties leunen op decennia aan kennis en ervaring vanuit de HRM wetenschappen - maar wel als het gaat om het organiseren van HR analytics in de praktijk. Bijvoorbeeld, hoe en waar beginnen we met HR analytics; waar in de organisatie positioneren we HR analytics; welke competenties hebben we nodig; hoe geven we HR analytics vorm in de bestaande HR beleidscyclus? Veel relevante praktijkvragen, waarop vanuit de wetenschap nog geen goede antwoorden geformuleerd zijn. Er is nog maar in beperkte mate onderzoek gedaan naar de wijze waarop HR analytics vormgegeven wordt in organisaties, en wat effectieve organisatievormen zijn in verschillende contexten. Kennis en ervaring rondom het organiseren van HR analytics kan daarom op dit moment het beste gezocht worden bij adviesbureaus, bij HR analyticsnetwerken van professionals, of bijvoorbeeld op HR analyticscongressen en -symposia.

Hulpvragen op het gebied van organiseren passen niet goed bij de kerntaken van universiteiten voor wat betreft onderzoek en onderwijs. Op het gebied van valorisatie zouden universiteiten ook moeten waken om daar een taak voor zichzelf weggelegd te zien. Het is verleidelijk om via dergelijk advieswerk zogenaamde 'derde geldstromen' te genereren. Valorisatie zou zich primair moeten richten op de verspreiding en het toepasbaar maken van wetenschappelijke kennis, en niet zozeer op de begeleiding van het *implementatieproces* als zodanig. Universiteiten zouden dan ook niet op de stoel van adviesbureaus moeten gaan zitten. Schoenmaker blijf bij je leest.

### *Daten of een verstandshuwelijk?*

Kortom, als het gaat om hulp bij het organiseren van HR analytics is het prima om te flirten met de wetenschap, en kan er natuurlijk ook af en



toe een plezierige, interessante of spannende date plaatsvinden. Maar de ware Jacob voor een verstandshuwelijk op het gebied van organiseren wordt niet gevonden in de wetenschap. Er lopen veel aantrekkelijkere partners rond in de consultancy. Bovendien zijn zij altijd op zoek naar nieuwe relaties.

### **Liefde komt van twee kanten**

We hebben tot nu toe voornamelijk gekeken naar de overwegingen en keuzes die organisaties volgens ons zouden moeten maken bij een partnerkeuze op het gebied van HR analyticssamenwerking. Maar liefde moet van twee kanten komen, en enige zelfreflectie voor de wetenschap is daarom op z'n plaats. Is de wetenschapper – of de vakgroep als expertisecentrum – aantrekkelijk genoeg; de ware Jacob voor de HR analyticspraktijk? Volgens ons zijn er twee primaire uitdagingen: 1) de mate waarin de wetenschap de taal van de praktijk beheerst, en 2) flexibiliteit en snelheid die door de praktijk gevraagd worden bij het uitvoeren van onderzoek.

### *Gemeenschappelijke taal*

Voor het opbouwen van wederzijds vertrouwen en opbouwen van een duurzame relatie, is een gemeenschappelijke taal een voorwaarde. We bespraken al eerder dat de praktijk moeite heeft met conceptualiseren, operationaliseren en het vangen van beleid, doelstellingen of vragen in modellen. Wil de wetenschap echter in staat zijn om de praktijk hierbij te ondersteunen of te ontwikkelen, dan zal zij de taal van de praktijk moeten spreken. Dit gaat verder dan het eenvoudigweg beheersen van vakjargon. Het gaat ook over (politieke) sensitiviteit, zoals het herkennen van – en elegant inspelen op – individuele belangen van de diverse gesprekspartners in organisaties. Ook essentieel is het (onder)kennen van de praktische realiteit, die soms op gespannen voet staat met de rationaliteit die juist voor veel wetenschappers het vertrekpunt vormt. Zo kan een onderzoek naar de effectiviteit van recruitment behoorlijk worden beïnvloed door quota die gelden voor het aannemen van vrouwen in managementposities, of door positieve discriminatie van etnische minderheden. Wellicht zijn deze maatregelen primair gedreven door een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ze representeren wel de realiteit. Tot slot speelt een gemeenschappelijke taal een cruciale rol als het gaat om het intern 'verkopen' van wetenschappelijk onderzoek. Hierbij doelen we zowel op initiëren van nieuwe onderzoeken, als op het nadien over de Bühne brengen van de resultaten. Hoewel ieder wetenschappelijk artikel wel een korte alinea weidt aan de praktische implicaties van de studie, moeten we helaas constateren dat de suggesties in deze alinea's vaak beknopt, oppervlakkig en weinig specifiek zijn, laat staan dat ze de concrete handvatten bieden voor de praktijk om hun interventies mee te ontwerpen. We mogen de praktijk dan ook niet kwalijk nemen dat ze soms wat sceptisch staat tegenover investeringen in dergelijke onderzoeken. In dit licht is het interessant om naar de wereld van de consultancy te kijken. In tegenstelling tot veel wetenschappers, zijn consultants bij uitstek vaardig in het vertalen van proposities, conclusies en adviezen naar de praktijk. Om sales te kunnen genereren, zijn zij genoodzaakt om in hun communicatie met organisaties continu aan te geven welk businessprobleem ze

gaan oplossen, of hoe hun onderzoek of advies bijdraagt aan het realiseren van strategische doelstellingen.

Vanuit het voorgaande concluderen we dat universiteiten er verstandig aan doen om zich de taal van de praktijk beter eigen te maken. Een van de eenvoudigste manieren om dit duurzaam te realiseren, is het aan boord halen (of houden) van de praktijk zelf. Denk bijvoorbeeld aan de vele promovendi, die na hun promotie vaak kiezen voor de praktijk. Waarom blijven zijn niet vaker een of twee dagen per week verbonden aan de universiteit? Daarnaast loopt er een groot aantal gepromoveerde senior businessmanagers rond. Worden deze wel actief benaderd om een (part-time) baan in de wetenschap te overwegen?

#### *Flexibiliteit en snelheid*

Niet zelden krijgt de wetenschap de kritiek traag te zijn. Wetenschappers verdedigen zich vervolgens met het argument dat degelijk onderzoek tijd kost. Dit is natuurlijk waar, maar tegelijkertijd is de wetenschap ook inflexibel. Zo is er wat betreft beschikbare tijd weinig *slack*, oftewel speelruimte als gevolg van voorzichtigheid bij het maken van planningen en het bepalen van budgetten. Hoewel de meeste universitair (hoofd)docenten en professoren zowel onderwijs- als onderzoekverantwoordelijkheden hebben, is de druk op het verzorgen van onderwijs hoog, temeer omdat de primaire geldstromen aan dit onderwijs gekoppeld zijn. In de praktijk blijft hierdoor vaak maar 20 á 30 procent van de tijd over voor het doen van onderzoek, en is deze tijd bovendien versnipperd over het jaar. Hierdoor neemt de doorlooptijd van onderzoeken toe, en de flexibiliteit van de betrokken onderzoekers af. De realiteit van de praktijk vraagt vaak echter juist het tegenovergestelde. Voor veel probleemstukken kan (of wil) een bedrijf namelijk geen half jaar of meer wachten met het nemen van een beslissing of het implementeren van een interventie. Tegelijkertijd kan een besluit voor het opstarten van een onderzoek als gevolg van interne politiek, wisselingen in management, of reorganisaties maanden op zich laten wachten.

Zo werden wij begin 2015 benaderd door een organisatie die een HR analyticsproject wilde opstarten. Al direct tijdens de eerste verkenning gaven we aan dat we gedurende het jaar erg flexibel waren en dat we voldoende tijd beschikbaar hadden voor het onderzoeksproject, echter met uitzondering van september tot en met november vanwege onderwijsverplichtingen. Diverse afspraken volgden, HR-specialisten werden aangehaakt, er vond inhoudelijke afstemming met de verantwoordelijke businessmanager plaats, en er werd tot tweemaal toe een projectvoorstel opgeleverd. Uiteindelijk werd het september, en hadden we even geen tijd om actief deel te nemen aan de verdere voorbereiding van het project. In diezelfde periode startte de organisatie met een strategische heroriëntering waarvoor McKinsey aan boord kwam. Uiteindelijk werden we half november gebeld met het bericht dat McKinsey ook de HR analyticsactiviteiten op zich ging nemen, waardoor onze ophanden zijnde samenwerking een stille dood stierf.

Dit voorbeeld is illustratief voor de realiteit van de praktijk. Iedereen die een projectvoorstel maakt, weet dat er een kans bestaat dat dit voorstel wordt afgewezen. Het is echter ook logisch dat hoe krupper je in je tijd zit, hoe kleiner je de kans op een afwijzing wilt maken. Bij wetenschappelijk onderzoek leidt dit risicomijdend gedrag er helaas toe dan er bijvoorbeeld sneller genoeg wordt genomen met kleinere samples, er veelal cross-sectioneel in plaats van longitudinaal onderzoek wordt uitgevoerd, en er minder snel gebruik wordt gemaakt van *multi-sourcedata* (oftewel, data vanuit verschillende bronnen, bijvoorbeeld surveydata gekoppeld aan systeemdata). Dit heeft vanzelfsprekend negatieve gevolgen voor de kwaliteit van de onderzoeken, en daarmee ook op de mate waarin toptijdschriften deze onderzoeken willen publiceren (wat van groot belang is voor wetenschappers).

Wellicht kan de wetenschap ook hier iets leren van de consultancy. Een bekende term in de consultancy is *utility rate*, wat een indicator is van de mate waarin de consultants bij een klant zijn ingezet. Bij de meeste consultancies is een utility rate van 70 á 80 procent gangbaar. Dit betekent enerzijds dat een consultant zich 20 á 30 procent van de tijd kan bezig houden met andere zaken dan *delivery* voor de klant, zoals acquisitie of productontwikkeling. Anderzijds betekent het dat er 20 á 30 procent van de consultants direct beschikbaar is voor ad-hoc projecten. Het inbouwen van deze *slack* maakt consultants erg flexibel, en stelt hen in staat om snel op klantvragen in te spelen. Uiteraard moet deze *slack* capaciteit betaald worden, wat resulteert in een hoger uurtarief dat wordt doorberekend aan de klant.

Wij zijn van mening dat hetzelfde model uiterst effectief zou kunnen zijn om de samenwerking tussen wetenschap en praktijk duurzaam te stimuleren. Sceptici zullen zeggen: “en wie gaat deze *slack* betalen?”. Een interessantere vraag voor dit moment vinden wij: “en wat gaat deze *slack* opleveren?”. Onze redenering is dat er via sterkere samenwerkingsverbanden met de praktijk betere onderzoeken kunnen worden uitgevoerd (robuustere onderzoekdesigns, grotere samples, meerdere databronnen, longitudinaal), waarmee er bijvoorbeeld meer subsidiegelden binnengehaald kunnen worden. Daarnaast leiden betere onderzoeken tot betere publicaties, wat de positie van de universiteit/ faculteit/ vakgroep versterkt, waardoor de universiteit aantrekkelijker wordt als werkgever voor topwetenschappers, als opleiding voor studenten, als onderzoeksgroep voor bedrijven die externe promovendi willen financieren, enzovoort. Tegelijkertijd zal de HR- en adviespraktijk een manier moeten vinden om continuïteit in samenwerkingsverbanden met universiteiten te borgen. Niet zelden wordt de praktijk gedomineerd door de waan van de dag, en zeker consultancies kampen veelal met verloopcijfers van meer dan vijftien procent. Als gevolg hiervan sneuvelen samenwerkingsverbanden gaandeweg. We pleiten daarom voor een meer strategisch karakter van samenwerkingsverbanden tussen wetenschap en praktijk op het gebied van HR analytics. We dagen de wetenschap en de praktijk uit om gezamenlijk te komen met creatieve oplossingen om de geschetste weg in te kunnen zetten.

## SUMMARY

When we speak about HRM and technology, we can no longer ignore HR analytics. Facilitated by the increasing quantity of available data, Big Data, organizations are currently trying to obtain valuable Insights from this almost infinite lake of data. Cooperation between science and practice is obvious. The one party is an excellent analyzer, while the other has a wealth of data. Yet, partnerships often don't mature beyond facilitating an internships or providing some workshops. In other words: there is lots of dating going on, and many one-night stands take place, but this hardly ever results in sustainable relationships. Why not? And how could we shape such collaboration?

---

## Literatuur

- BCG (2015). The future of HR in Europe. Key challenges through 2015.
- Bloom, B.S., Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., & Krathwohl, D.R. (Eds.). (1956). Taxonomy of Educational Objectives – The Classification of Educational Goals – Handbook 1: Cognitive Domain. London, WI: Longmans, Green & Co. Ltd.
- Deloitte (2015). Global Human Capital Trends 2015, leading in the new world of work. Deloitte University Press.
- Wolfe, R., Wright, P., & Smart, D. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story. *Human Resource Management*, 45(1), 111–126.
- Smeyers, L. (2010) HR analytics Summit, November 2010. Retrieved August 20, 2014, from <https://www.youtube.com/watch?v=6Qkqw9pz1ME>