

Wetenschap en praktijk hand in hand

Gerard Evers

Sjoerd van den Heuvel en Charissa Freese geven in hun artikel over HR analytics (Tijdschrift voor HRM 2 2017) terecht veel aandacht aan de samenwerking tussen praktijk en wetenschap. HR analytics kan een duidelijke meerwaarde leveren aan het beter onderbouwen van allerlei keuzen, zoals werving en talentmanagement, mits goed, volledig en correct uitgevoerd.

Niet voor niets is de laatste jaren toenemende belangstelling voor deze wijze van kijken en analyseren ontstaan. En dan niet alleen op het vlak van HRM-vraagstukken. Ook in de marketing en binnen finance en Customer Relations Management zien we diverse toepassingen van het ontwikkelen en gebruiken van Big Data. De literatuur, zowel wetenschappelijk als populair-wetenschappelijk, ondersteunt deze quantum leap, getuige de veelheid aan nieuwe boeken en artikelen gedurende de laatste vijf jaar. Ook gerenommeerde adviesbureaus zoals McKinsey, gaan hierin volop mee, getuige de serie van studies en rapporten die de laatste zes maanden beschikbaar zijn gekomen. Met enthousiasmerende koppen als *'Making data analytics work for you – instead of the other way around'*, *'People analytics reveals three things HR may be getting wrong'* en zeker het 125 pagina's tellende rapport 'The age of Analytics: com-

peting in a data-driven world' van December 2016. Het gedachtengoed wordt steeds sterker op de managementagenda's geplaatst.

Deze data-analytics-revolutie is zeker ook waarneembaar op het HR-vlak. Het gebruik van voorspellende modellen voor talentmanagement, het aantrekken, ontwikkelen en behouden van de juiste werknemers, het maken van simulatiestudies en scenario-analyses binnen strategische personeelsplanning zijn inmiddels bekende toepassingen. Daarbij komen met regelmaat anomalieën in beeld, gedachten en vooringenomenheid die door hardere cijfers en analyses worden ontkracht. Bijvoorbeeld: komen onze talenten van de topuniversiteiten? In veel organisaties is een MBA van een topinstituut een garantie voor een goede loopbaan. Intuïtie en buikgevoel van lijnmanagers en recruiters zijn dan de 'onderbouwing'. Maar zoals bekend, intuïtie is een alibi voor de armen van geest. Ook dit keer, zo blijkt uit onderzoek dat McKinsey aanhaalt. Ook in de sport is het werken met analyses van grote datasets inmiddels aan een opmars begonnen. Na het succes van boeken als Money Ball (gebaseerd op de honkbalsport) heeft ook de profvoetbalsector het idee gaandeweg omarmd. Het buikgevoel van scouts wordt vervangen of aangevuld met

doorwrochte analyses van kenmerken van mogelijke spelers en teams.

Het adagium van ‘meten is weten, gissen is missen en gokken is dokken’ wordt in HR-land ondersteund via gericht gebruik van HR Metrics en HR analytics. In wezen zijn dit yin en yang, het een kan niet zonder het ander. Op die wijze ontstaat wat onder andere Irma Doze en ik noemen: HR Intelligence.

Deze revolutie wordt ondersteund door het beschikbaar komen van goede analysetools, die soms overigens best ingewikkeld zijn voor (relatieve) leken, de ‘alfa-types’ binnen HR. Denk dan aan diverse applicaties binnen SAS, programmeren binnen R (een open source softwarebron), SQL (Structured Query Language voor relationele databases) en ETL (Extraction, Transformation and Load, om data uit meerdere soorten bronnen samen te voegen in een datawarehouse). Voeg hieraan toe het gebruik van geschikte statistische tools zoals multi-levelanalyses en multinominale probitmodellen, en het zal duidelijk zijn dat HR analytics niet voor eenieder direct en stand-alone toepasbaar zal zijn. Analytics is wel een vak, een specialisatie zelfs.

Een zeer belangrijk aspect bij Analytics is het zoeken naar de juiste businessvraag en de daarvan afgeleide analysevragen. Die businessvraag is wat de lijnmanagers bezig houdt. Deze is niet altijd juist gearticuleerd bij eerste lezing. Dóórvragen en achterhalen is een belangrijk aspect bij goede analyses. Zoals John Tukey al stelde: een ongeveer-antwoord op een juiste vraag is veel meer waard dan een exact antwoord op een ongeveer-vraag (“Far better an approximate answer to the right question, which is often vague, than an exact answer to the wrong question, which can always be made precise”). In: *The future of data analysis*. *Annals of Mathematical Statistics* 33 (1), (1962), page 13.). Een tweede aspect is vervolgens het analysemodel zelf. Dit moet zijn gebaseerd op juiste vragen, veronderstelde directe of indirecte causale verbanden en daarvan afgeleid de juiste analysetechnieken. Een goede wetenschappelijke verankering die recht doet aan hetgeen we weten uit de literatuur qua verbanden en

hetgeen statistisch adequaat is als het gaat om het type data (nominaal, ordinaal, interval, ratio) is vereist. De vraag is of HR Business Partners in de praktijk altijd voldoende kennis en ervaring hebben om aan deze voorwaarden te voldoen.

Dat brengt mij bij diverse constatering en beweringen in het artikel van Van den Heuvel en Freese.

Allereerst ben ik het grondig eens met de stelling dat wetenschap en praktijk elkaar bij het ontwikkelen en toepassen van Analytics uitstekend kunnen versterken. Wetenschappers kunnen zo hun valorisatie zichtbaar maken, hun theorieën nader toetsen en nieuwe technieken toepasbaar maken. Dat geldt niet alleen hieren-nu, in mijn ogen is dat iets dat wetenschappers altijd al hadden moeten doen.... Daarvoor is een langdurige relatie nodig tussen wetenschap en organisaties in de praktijk. Het beschikbaar stellen van businessdata moet geschieden in een omgeving van vertrouwen en respect over en weer, net als in een goed huwelijk: samen jezelf zijn.

In het artikel wordt terecht gesproken over de wens te komen tot meer continuïteit in veldwerk zoals voortbouwende reeksen van afstudeeronderzoeken en overkoepelende onderzoeksprogramma's, zelfs promotietrajecten. Ik ben het met deze stelling zeer eens. Wetenschap gaat met stapjes, vergt inzet van meerdere onderzoekers en vraagt om continuïteit.

Maar de praktijk zelf is weerbarstig. Dat komt in mijn optiek en ervaring door twee zaken. Enerzijds zijn de onderzoeksvragen vaak te weinig gearticuleerd of strategisch en worden de waarde daarvan en de antwoorden hierop door de praktijk al weer snel ingehaald door nieuwe ‘speerpunten’. Het draagvlak voor langdurig onderzoek is in wispelturige organisaties niet vanzelfsprekend. Anderzijds is de wetenschap ook niet altijd de ideale partner. Door hoge eisen te stellen aan data, door slecht te communiceren met de praktijk en door eigen doelstellingen (wetenschappelijk publiceren) te verheffen boven de hamvraag uit de praktijk ('help ons om problemen op te lossen...') ont-

staat een spagaat die als lastig wordt ervaren door de praktijk.

De auteurs onderscheiden metrics en analytics en plaatsen hiertussen in mijn optiek een Berlijnse muur. De stelling dat universiteiten alleen interesse zouden hebben in analytics omdat metrics alleen te weinig waarde heeft om publicaties op te bouwen (sic) is veelzeggend. In de praktijk zoals ik die ken, heeft het benadrukken van de verschillen geen meerwaarde en werkt dit alleen afschrikkend. Pak ook als universiteiten de metrics op als een goed vertrekpunt, wek vertrouwen, werk met kleine stapjes, en dan ontstaat meer gevoel voor analytics. Het is een groeimodel, geen big-bang.

De 'observatie' van de auteurs dat adviesbureaus hun klanten het liefst dom houden, laat ik geheel voor hun rekening. Ik herken dat beeld niet. De term 'observatie' heeft een hoog subjectief en niet traceerbaar karakter. Dat is jammer. Dat geldt ook voor de daaropvolgende kwalificatie dat adviesbureaus dit juist doen om hun businessmodel te kunnen handhaven. De meeste bureaus die ik ken handelen juist integer en zijn met de klant op zoek naar werkbare oplossingen. Veel adviseurs hebben een wetenschappelijke achtergrond en doen in kennis en ervaring niet bepaald onder voor wetenschappers. Het lijkt mij verstandiger om juist in de driehoek praktijk-adviesbureaus-wetenschap te komen tot werkbare benaderingen. Dat kan bijvoorbeeld door hybride vormen van aanstellingen (de science practioner), en door gerichte samenwerking tussen wetenschappers en academisch opgeleide adviseurs, die de flexibiliteit en snelheid bij projecten ten goede komen. Om in het huwelijksjargon van de auteurs te blijven: ik pleit dus voor een driehoeksrelatie.

Dr. Gerard Evers is Directeur van adviesbureau Euro-HRM.

Samenwerking tussen wetenschap en praktijk bij HR analytics: de rol van een alumnus

Noor Plantinga

In 2010 ben ik afgestudeerd aan de Universiteit van Tilburg en in 2014 solliciteerde ik intern bij het bedrijf waar ik toen werkzaam was op de rol van HR Analist. Het werken met HR data wakkerde mijn HR-wetenschappergevoel weer aan na ruim 3 jaar de rol van HR-manager gespeeld te hebben. Maar hoe moest ik nu beginnen om HR-onderzoek in het bedrijfsleven goed vorm te geven?

Wetende dat meerdere bedrijven de stap naar HR analytics aan het zetten waren of al hadden gezet heb ik meteen bij diverse bedrijven gevraagd naar hun expert op dit gebied en vroeg of ze deel wilden nemen aan een intervisiegroep. Het animo was enorm groot, het enthousiasme evenzo en al heel snel had ik een mooie groep van vakgenoten gevormd. De groep richt zich op het deel achter ‘de muur van Boudreau’; de analytics versus ‘tracking’.

In parallel zocht ik voor de intervisiegroep ook meteen weer contact met de universiteit waar ik gestudeerd had, want de businessvragen die bij mijn bedrijf speelden, daar moest de wetenschap toch ook al een antwoord op hebben? Via-via kwam ik daarnaast in contact met Sjoerd van den Heuvel en zo had de intervisiegroep twee universiteiten aan boord: Tilburg en Twente (en nu ook de Hogeschool Utrecht).

Naast het feit dat ik het ontzettend leuk vond om weer contact te hebben met mijn docenten, had ik vanaf het begin de overtuiging dat ik de wetenschap in mijn rol als HR Analist ook zeker nodig ging hebben. Onder het motto schoenmaker blijf bij je leest kon ik het daadwerkelijke onderzoek wellicht uitbesteden aan de universiteit, zo dacht ik. Daardoor zou ik tijd overhouden voor het ophalen van de businessvraag maar ook zeker voor de vertaling van de uitkomsten van een HR analytics-onderzoek naar praktische interventies in het bedrijf.

Adviesbureaus zijn geen onderdeel van de intervisiegroep. Wanneer iemand een klus heeft waarbij men zou denken aan een adviesbureau zou dat buiten de groep om gevonden kunnen worden, is de stelling van de groep. En vertrouwelijkheid van onderwerpen en data kan snel in het geding zijn. Omdat universiteiten intrinsiek geïnteresseerd zijn in de methodes van onderzoek (daar heb ik het tenslotte allemaal geleerd) zoeken we dáár de samenwerking mee op. We willen als intervisiegroep het vakgebied naar een hoger plan tillen en dat begint wellicht met de inhoud van colleges aan studenten, onze collega’s van de toekomst. Zo kunnen we elkaar versterken; een cruciale factor voor een duurzame relatie.

Op de vragen van Van de Heuvel en Freese waarom het niet tot duurzame relaties komt en hoe we de samenwerking tussen wetenschap en praktijk dan wel vorm kunnen geven is mijn persoonlijke ervaring, dat er een matchmaker nodig is die beide partijen bij elkaar brengt en cupido een handje helpt. Dat kan de alumnus zijn die de tinderfunctionaliteit op zich neemt en de interesse van alle partijen al in de profielen toetst. Hebben ze allemaal interesse in een antwoord op de business vraag en expertise op het terrein van de vraag? Alleen dan is te verwachten dat een (blind) date zal worden gevolgd door een vervolgdate. Om ook in bedrijfsterminologie te blijven: een pilot (one night stand) is dan toch vaak de basis voor een duurzaam resultaat (verstandshuwelijk). Maar twee verlegen partijen hebben soms een zetje nodig en de alumni kunnen daar een mooie rol pakken!

De mogelijke diensten van universiteiten op het gebied van HR analytics zijn wellicht ook nog te onbekend bij beslissers in het bedrijfsleven. Adviesbureaus staan sneller op de radar doordat zij al actiever om een date gevraagd hebben.

Inmiddels heb ik ontslag genomen voor een mooie uitdaging bij een ander bedrijf (vreemdgaan doe ik liever niet, dus heb ik een scheiding aangevraagd). Maar er lagen nog diverse businessvragen te wachten op antwoord. Als matchmaker heb ik daarom vlak voor ik wegging nog een date opgezet tussen de wetenschap en de praktijk en heb ik de organisatie kunnen verleiden een one night stand met een universiteit aan te gaan. Of het tot een huwelijk komt zal de tijd uitwijzen. Dat hangt er mede vanaf of na de one night stand het contact blijft zonder mij als matchmaker. Wanneer men inziet hoe men elkaar kan versterken ben ik ervan overtuigd dat de relatie ook zonder mij verder opbloeit.

Noor Plantinga, MSc is Manager Rewards bij Philips Benelux.

Standing on the shoulders of giants

Auke IJsselstein

Het eerste dat mij opviel tijdens het lezen van het artikel van Van den Heuvel en Freese was het woord 'valorisatie'. Ik kende het woord nog niet en het blijkt te zijn: het omzetten van wetenschappelijke kennis naar waarde voor de maatschappij en dus de praktijk. In een relatief nieuw vakgebied waar de structuren, grenzen en actoren nog volop in beweging zijn is het goed om te zien dat de academische wereld proactief meedenkt over de ontwikkeling ervan.

Van den Heuvel en Freese schetsen een relevant en realistisch beeld van de uitdagingen die in de praktijk van belang zijn in de wereld van HR analytics (onderzoeken, ontwikkelen en organiseren). Ook herken ik in mijn werk dat universiteiten met name kunnen bijdragen aan onderzoek binnen bedrijven op de twee in het artikel genoemde dimensies: het niveau van het uitgevoerde onderzoek en de ontwikkeling van onderzoekvaardigheden van het HR analyticsteam en HR-professionals.

Voor de eerste beschouw ik als een belangrijke reden om de samenwerking tussen de wetenschap en de praktijk beter vorm te geven. Mijn mening vloeit voort uit de verschillende contexten waarin beide partijen zich bevinden. Daar waar het in de praktijk er meer om gaat om in een dynamische omgeving met bijbe-

horende tijdslijnen waardevolle inzichten te genereren, waarmee management of medewerkers beter geïnformeerd beslissingen kunnen nemen, draait het er in de wetenschap om, om op innovatieve wijze verbeteringen door te voeren op onderzoeksmodellen en -methodieken. Dat betekent, plat gezegd, dat er voor bedrijven een incentive is om veel onderzoeken uit te voeren en dat er een risico bestaat dat er (in tegenstelling tot in de wetenschap) minder tijd wordt besteed aan het innoveren en verbeteren van methodieken. Ik geloof in de door Van den Heuvel en Freese beschreven win-win situatie. Door (duurzaam) samen te werken krijgen universiteiten de kans om te scoren op de drie kerntaken: onderzoek (met data uit de praktijk), onderwijs (promotieonderzoek, afstudeerstages) en valorisatie (in praktijk injecteren van de 'state of the science'). Voor bedrijven levert het een waardevolle bijdrage op doordat ze vanwege het meer wetenschappelijk karakter van het onderzoek beter in staat zal zijn causale verbanden aan te tonen en accuratere voorspellingen te doen (en daarmee dus betere beslissingen te nemen inzake HR-beleid). Met de hulp van de wetenschap kunnen we ook in de praktijk 'staan op de schouders van reuzen' in plaats van dat we het wiel zelf moeten uitvinden.

Tot slot wil ik wijzen op de eigen verantwoordelijkheid van organisaties om expertise op te bouwen (ontwikkelen) op het gebied van analysevaardigheden. Ik ben van mening dat wanneer een organisatie aan de slag wil gaan met (HR) Analytics, dit nooit een succes kan worden wanneer de vaardigheden op dit gebied volledig buiten de organisatie worden gezocht. Ongeacht of er externe partijen zijn (consultants, universiteiten) die in meerdere of mindere mate bereid zijn om kennis te delen, moet kennis en expertise binnen de organisatie worden opgebouwd op het gebied van analyse, HR, bedrijfsspecifieke kennis (business acumen), consultancy skills, IT & software en wetgeving. Ik deel de mening dat er sprake kan zijn van een win-win situatie wanneer organisaties en universiteiten vaker (en langduriger) samenwerken. Maar net zoals in real-life, kan een huwelijk alleen slagen wanneer er sprake is van een zekere mate van gelijkwaardigheid tussen de partners.

Auke IJsselstein is Lead HR Analytics bij ABN Amro N.V.

Gezocht: Partner(s) m/v en/of cupido(s) om samen op stap te gaan met HR analytics

Sjoerd van den Heuvel
Charissa Freese

Wetenschap en praktijk. Op het eerste gezicht lijken het uitersten van elkaar. Maar tegenpolen trekken elkaar aan, én vullen elkaar aan. We zijn dan ook verheugd dat ons pleidooi voor een krachtigere samenwerking tussen wetenschap en praktijk op het gebied van HR analytics volop wordt omarmd door Auke IJsselstein, Noor Plantinga en Gerard Evers. Hun replieken roepen bij ons vooral de vraag op in welke mate polyamorie wenselijk is.

Zo pleit Gerard Evers voor de driehoeksrelatie in de vorm van praktijk-adviesbureaus-wetenschap. Volgens ons zou dit inderdaad effectief kunnen zijn, temeer omdat adviesbureaus op deze wijze ook meer uitgedaagd worden om de praktijk te wijzen op de limitaties van bijvoorbeeld beschrijvende statistiek (in plaats van verklarende of voorspellende) en correlatie (in plaats van causaliteit). Dit gebeurt in onze optiek op dit moment onvoldoende. Dergelijk advies draagt echter bij aan - om in de woorden van Evers te blijven - de intelligence van HR. We herkennen de weerbarstigheid van de praktijk die door Evers wordt geschetst, evenals de spanning tussen wetenschappelijk publiceren en het oplossen van praktijkproblemen. Wellicht dat voor sommige praktijkuitdagingen Universities of Applied Science (hogescholen) - waar het oplossen van praktijkproblemen

centraal staat - daarom een mooi antwoord zijn, terwijl voor andere, meer fundamentele vraagstukken universiteiten een betere match vormen. Kortom, polyamorie behoort volgens ons zeker tot de mogelijkheden.

Vervolgens komt de vraag van Noor Plantinga aan bod: hoe kunnen de betrokken partijen elkaar vinden? Zij pleit voor iemand die de rol van matchmaker kan vervullen. Haar suggestie dat alumni deze 'tinderfunctionaliteit' op zich nemen, juichen we van harte toe. Temeer omdat juist die alumni de warme relatie met beide partijen hebben en zo de benodigde vertrouwensbasis kunnen helpen realiseren waar we in ons artikel zoveel belang aan hechten. Overigens heeft ook het door haar opgezette HR analytics intervisienetwerk in de afgelopen drie jaar haar kracht als matchmaker bewezen en zijn er veel nieuwe HR analytics-relaties ontstaan tussen bedrijven onderling en de deelnemende kennispartners. Polyamorie werpt dus ook hier haar vruchten af.

Wij onderschrijven het belang dat bedrijven op het gebied van HR analytics op eigen benen kunnen staan, zoals Auke IJsselstein benadrukt. Dit betekent niet dat de praktijk vrijgezel dient te blijven, maar benadrukt wel het belang van het intern opbouwen van kennis en expertise

op het gebied van analyse, HR, bedrijfsspecifieke kennis (business acumen), consultancy skills, IT & software en wetgeving. Het volledig buiten de deur zoeken van vaardigheden zal inderdaad niet tot (duurzaam) succes leiden. Dit bevestigt ons argument dat het cruciaal is een HR analyticspartner zorgvuldig te selecteren. Ja, het is fijn als je partner je verrijkt met energie en nieuwe inzichten. Maar hoe belangrijk is het ook dat je je leven weer snel en effectief kunt oppakken, als de wegen zich op een gegeven moment toch scheiden? IJsselstein wijst volgens ons terecht op het belang van een zekere mate van gelijkwaardigheid tussen de partners. Hier ligt volgens ons een belangrijke verantwoordelijkheid voor hogescholen en universiteiten om – in welke onderwijsvorm dan ook – bij te dragen aan het samen slimmer worden op het gebied van HR analytics. Wie is de Cupido?

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.