

Met haar cijfermatige analyses ontkracht ze soms stellige aannames. Zo kwam het verloop bij een consultancybureau niet door het salaris, maar door de leasewaarde van auto's. Irma Doze van AnalitiQs over het belang van meer data en cijfers in de HR-opleidingen.

Tekst Ton Bennink
Beeld Paul Tolenaar

**‘HR moet
minder bang
zijn voor cijfers’**



Veel hogescholen zijn inmiddels zo ver dat ze met ingang van het curriculum 2016-2017 meer aandacht aan HR-analytics geven. Hoog tijd volgens Irma Doze, *managing director* van AnalitiQs. De HR-manager van de toekomst weet wat hij of zij met hulp van statistiek boven tafel kan krijgen. En dus weet de manager ook waarom een training aangeboden moet worden. Niet omdat het goed is voor de leidinggevende capaciteiten van de medewerker, maar omdat is aangetoond dat het trainen van bepaalde vaardigheden aan de groep leidinggevendenden tussen de dertig en veertig jaar een goede *return on investment* oplevert voor de organisatie als geheel.

Irma Doze startte drie jaar geleden haar bedrijf en kwam tot de constatering dat het bedrijfsleven nog twintig jaar achterloopt als het gaat om de inzet van data voor het personeels- of arbobeleid. “Waar in de marketing bijvoorbeeld al jaren gebruikgemaakt wordt van data om te voorspellen wanneer klanten je bedrijf aanbevelen of juist je product niet meer kopen, daar doen we het in het bedrijfsleven vooral nog met de individuele benadering als het gaat om HR-beleid.”

Cijfers versus menselijke visie

De kneep zit 'm in het verzamelen van bedrijfs- en personeelsgegevens door de ondernemingen zelf. Volgens gaat het bedrijf van Doze met de data aan de slag. “Wij zoeken naar de grootste gemene delers. Anders dan HR-managers die de neiging hebben meer naar het individu te kijken. Dat betekent dat we zaken als de werkomstandigheden, de salarissen, de resultaten van de Medewerkers Tevredenheid Onderzoeken en die van de Preventief Medische Onderzoeken, maar ook arbeidsconflicten met elkaar kunnen verbinden. Bijvoorbeeld voor de groep medewerkers tussen de twintig en dertig jaar. Door de grootste gemene deler te zoeken, komen er soms verrassende conclusies uit. Cijfers zijn betrouwbaarder dan onze menselijke visie. Wij zien wat we verwachten te zien, zoeken altijd naar bevestiging, zijn risico-avers en gevoelig voor politiek. Cijfers niet.”



Natuurlijk, cijfers en data zijn een hulpmiddel en pas nuttig bij een goede vraagstelling en een correcte interpretatie. Toch: dankzij de inzet van data worden *ghost stories* ontkracht. “Bij een consultancybureau wilden ze weten waardoor het verloop op een afdeling veroorzaakt werd. De aanname was dat dit met name kwam door het salaris. Fout; het bleek om het bedrag te gaan waarvoor een auto mocht worden geleased. En bij een andere klant kwam er uit onze analyse dat niet de medewerkers zelf verantwoordelijk waren voor een niet-functionerende afdeling, maar een falende manager. Simpel omdat alle andere factoren waren uitgesloten. Dan adviseren wij het gesprek met die persoon aan te gaan.”

Data snel ontsluiten

Doze en haar medewerkers bouwen als het nodig is een zogeheten warehouse waarin data uit verschillende operationele systemen van klanten kunnen worden opgeslagen. Daar staan de big data in, al is dat een controversiële term. “Wat nu big data zijn, past in de toekomst op een smartphone door de snelle technologische ontwikkelingen.”

Voor de kleinere organisatie gaat het vooral om een andere manier van archiveren. Dat kan via diverse

systemen. Voor grote data omvangen maakt ze gebruik van een database of Hadoop, een *open-source*-software-ecosysteem. Maar voor de kleinere dataomvang, gaat het vooral om een andere manier van opslaan. “In Excel-terminen: je maakt tabbladen voor bijvoorbeeld de leeftijd, contractduur, CV's, ziekmeldingen en het aantal uren. Zo kun je data snel ontsluiten en gebruiken voor analyses. Ook bouw je zo een historie waar weer uit te leren valt. Lijstjes met gegevens zeggen mij niets. Het wordt pas wat als we gaan combineren en op verschillende manieren aggregeren en verbanden zoeken. Dat is analyseren.”

Bedrijfsleven laat wakker

Ze vindt het vreemd dat het bedrijfsleven zo laat wakker is geworden. “Mijn zwager is boer. Die heeft ongehooflijk veel data over zijn koeien. Hoeveel voer de runderen binnenkrijgen, wanneer ze tochtig zijn. Noem maar op. En ook in de sport wordt alles geanalyseerd. Het boek en de film *Moneyball* over een Amerikaanse honkbalcoach die met beperkte middelen en met gebruikmaking van statistieken de top haalt, is inmiddels ook in Nederland ontdekt. Die coach gaat AZ helpen.”

Het zit hem in de details die maken dat je succesvol bent, zegt Doze. “Ook in het bedrijfsleven. Vroeger had je een of twee keer per jaar de mogelijkheid om het arbo- of HR-beleid tegen de lamp te houden, nu kan het constant. Bedrijven in Amerika bijvoorbeeld rusten als proef hun werknemers uit met sensors om zo de effecten van communicatie te meten.”

Anonimiseren

Misschien gaat dat een tikkeltje ver, vindt Doze, maar

‘Tegenwoordig kun je het HR-beleid constant tegen de lamp houden’

IRMA DOZE MANAGING DIRECTOR ANALITIQS

OPLEIDING: Tilburg University

WERKERVARING: sinds 2012 managing director van AnalitiQs. Daarvoor was Doze onder meer werkzaam als docent marketing & customer intelligence bij Lectric, director Market, Business & Customer Intelligence bij TomTom. Ze begon haar carrière als market research manager bij TNS Nipo.



dan vooral ethisch gezien. “Als onderzoeker gaat mij niets te ver. Ik wil alles weten en meten. Natuurlijk, ethisch zijn er grenzen. En ook al zeggen werknemers dat ze niets tegen sensoren hebben: er zijn gezagsverhoudingen, dus mensen zeggen dan wellicht eerder ‘ja’. Maar als de gegevens geanonimiseerd zijn, heb ik geen bezwaar. Iedereen weet dat scheidingsperikelen en stress op het werk de kans op ziekte vergroten. En dat te veel nachtdienst niet goed is. Maar wij willen graag weten wanneer het risicovol wordt voor dertigjarigen en wanneer bij veertigjarigen. En wat de invloed van het werk zelf is en wat er tegen gedaan kan worden. Daarom ben ik altijd enorm blij met wetenschappelijk onderzoek en nieuwe inzichten.”

Ook zou ze graag willen dat bedrijven gegevens blijven verzamelen. “Nu wordt bijvoorbeeld opgeslagen wat iemands burgerlijke staat is als hij binnenkomt. Maar scheidingen en kinderen die daarna volgen, worden vaak niet bijgehouden.”

Ethische grens

Doze benadrukt dat de missie van haar bedrijf vooral het verbeteren van de performance van de medewerker en die van de organisatie is. En dat ze er dus niet op uit is om medewerkers te pakken. Al zou ze geen moreel bezwaar hebben tegen een onderzoeksopdracht die gericht is op het opsporen van fraude. “Fraude wordt al sinds jaar en dag geanalyseerd op het gebied van klanten en betalingen. Waarom geen fraude van medewerkers? Je moet het bedrijfsbelang afwegen tegen persoonlijk belang. En bij fraude lijkt me het eerste duidelijk te prefereren.

Wat Doze ook graag eens zou doen, is het onderzoeken van e-mailgedrag. “De toon van e-mails zegt veel

over het sentiment binnen een bedrijf. Uiteraard met geanonimiseerde gegevens. Waar de grens ligt? Nou, als onze analyse van bijvoorbeeld een tevredenheidsonderzoek op een verkeerde manier gebruikt dreigt te worden om bijvoorbeeld tegen individuele medewerkers ingezet te worden. Wij mogen als externe wel individuele resultaten koppelen en analyseren. Maar we rapporteren onderzoeksdata alleen maar in groepen die groter zijn dan tien personen, zodat het niet herleidbaar is. Het onderzoek is tenslotte anoniem. Bovendien zijn we aangesloten bij MOA dat een gedragscode voor marktonderzoek en statistiek garandeert.”

Angst voor cijfers

Inmiddels ontdekken ook de HR-opleidingen de mogelijkheden van *Moneyball* in HR-beleid. Want net als Cruiff vindt Doze dat de winst in details zit. “Google kan aan de hand van zoekopdrachten voorspellen wanneer er een griepgolf aankomt, ditzelfde zou een organisatie natuurlijk ook kunnen met de interne zoekgegevens. HR-managers kunnen preventief ingrijpen als analyse aantoont dat er te veel druk op een afdeling komt of de cultuur niet goed is, bijvoorbeeld door een slecht functionerende manager of onvrede over de beloning of de verhouding werk-privé. Maar dan moet hij of zij wel tabellen en grafieken kunnen lezen en de juiste onderzoeksvraag kunnen stellen aan een analist.”

“Er is nog een achterstand met bijvoorbeeld een vakgebied als marketing, maar de overtuiging dat HR mensen moet opleiden met verstand van zaken, is er wel. Niet door uitgebreide statistiek en *predictive analytics* onderdeel van het curriculum te laten worden, daar zijn andere opleidingen voor. Maar wel door de angst voor cijfers weg te nemen.”

