



De zes regels voor succesvolle people-analytics

Door David Breugem en Ronald Meijers

De zes regels voor succesvolle people-analytics



People-analytics kunnen bijdragen aan een betere organisatieperformance. Zonder een scherp inzicht in de personeelsformatie tasten strategische initiatieven in het duister. Maar hoe verwerft een organisatie de data die aan de basis staan van dat inzicht? Op welke manier leiden rapportages en analyses tot succes? Dit artikel biedt zes richtlijnen om people-analytics – ook wel HR- of performance-analytics – succesvol in te zetten.



WAT ZIJN PEOPLE-ANALYTICS?

People-analytics onderscheiden zich van andere analytics doordat ze betrekking hebben op de mensen die de performance van de organisatie realiseren. Ze kunnen worden ingedeeld naar de mate van complexiteit:

- **Rapport: systematisch verslag van één type feiten**

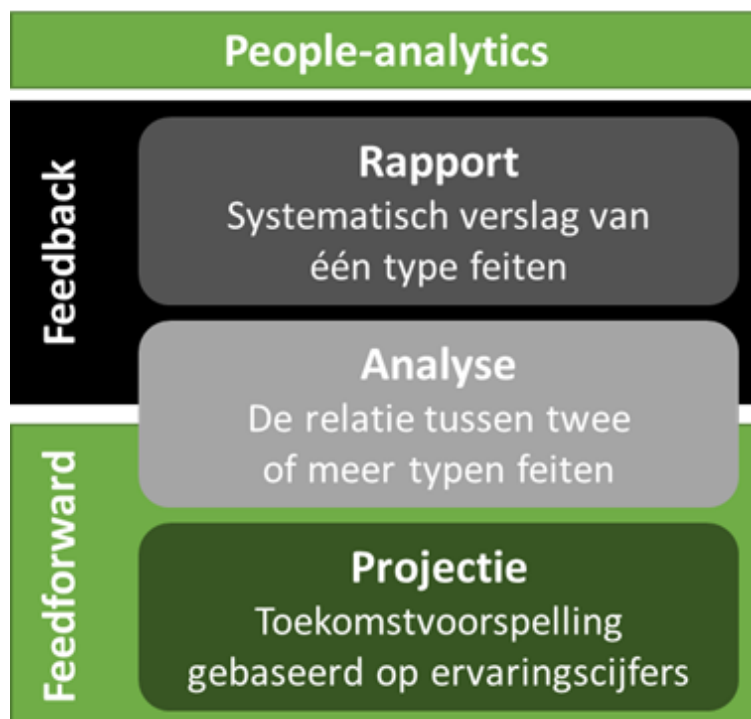
Een simpele, maar degelijke rapportage die de data ordent en samenvat, zodat je het bos kunt zien in plaats van alleen de bomen. Bijvoorbeeld een rapport van de productie per medewerker, met vergelijkingen tussen maanden en afdelingen.

- **Analyse: de relatie tussen twee of meer typen feiten**

Een verband tussen meerdere soorten feiten, zodat je weet welk soort bomen in een bepaald type bos tot wasdom komt. Bijvoorbeeld de gemiddelde productie per medewerker, waarbij de medewerkers gesegmenteerd zijn naar aspecten als parttime-percentage, geslacht, woonplaats, vooropleiding en/of beoordelingsscore.

- **Projectie: voorspelling op basis van ervaringscijfers**

Een simulatie van gebeurtenissen onder bepaalde, veranderende omstandigheden, met behulp van een rekenkundig instrument. Bijvoorbeeld: de ontwikkeling van de productie per medewerker in de komende drie jaar, indien het aantal parttimers toeneemt en de vooropleiding stijgt.

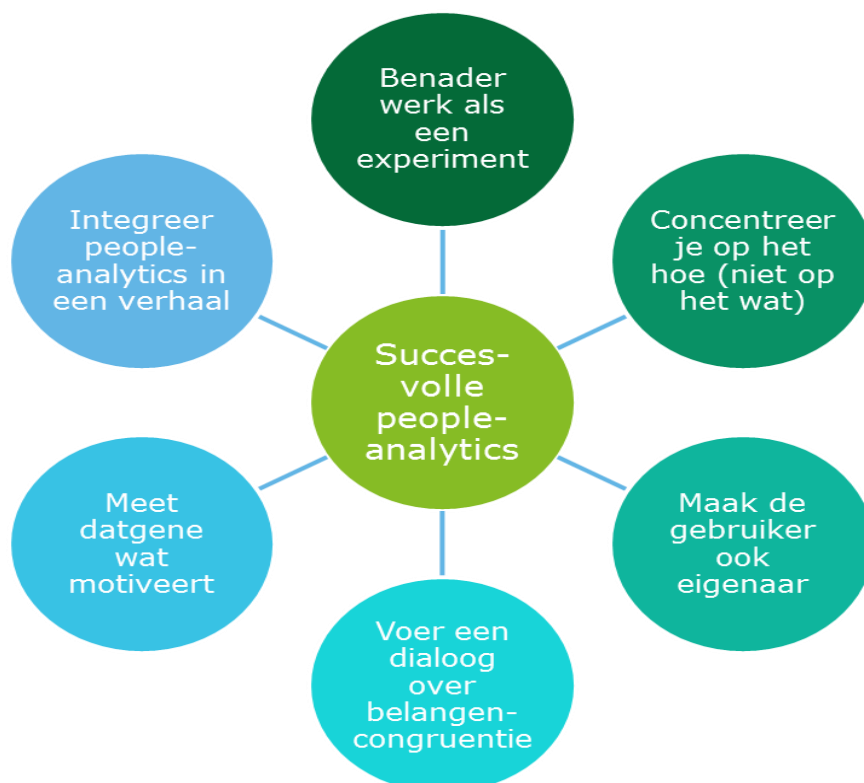


WAT DOEN PEOPLE-ANALYTICS?

People-analytics geven inzicht in de samenstelling van de organisatie en in de kwaliteit van de menselijke prestatie, zowel achteraf als vooraf. De meeste organisaties tasten in het duister waar het gaat om het talent dat nodig is om de strategische doelen te realiseren. Ook over de effectiviteit van leiderschap is weinig bekend: de data zijn veelal indirect (er wordt winst gemaakt, dus...) en gebaseerd op momentopnamen (assessment, tevredenheidsonderzoek). Maar plannen die financieel goed zijn onderbouwd maar bijvoorbeeld een *critical workforce segment* analyse ontberen, zijn in feite maar half af. En managementbenoemingen die gebaseerd zijn op prestaties in het verleden, zonder inzicht in het dagelijks gedrag van de personen in kwestie, zijn niet meer dan gokjes.

We kunnen people-analytics ook indelen naar het moment waarop de informatie gebruikt wordt: feedback-analytics voor reflectie achteraf, en feedforward-analytics voor het anticiperen op de prestatie. Feedback-analytics geven inzicht in wat heeft plaatsgevonden of in de feitelijke stand van zaken na de activiteit. Feedforward-analytics verstrekken informatie over de interactie tussen het team en de omgeving waarin het opereert (bijvoorbeeld klanten en concurrenten). Zo kunnen risico's en de kwantitatieve relatie tussen actie en effect zichtbaar worden gemaakt; daardoor is bijvoorbeeld het denken in scenario's mogelijk.

Anders gezegd: people-analytics vergroten het leervermogen van een organisatie. Juist door te reflecteren en te anticiperen op de wijze waarop prestaties worden geleverd, kan performance worden verbeterd.



Succesregels voor people-analytics



SUCCESREGEL 1: BENADER WERK ALS EEN EXPERIMENT

People-analytics zijn vooral effectief als ze (onbewust) gedrag in de juiste richting sturen, en tot betere (automatische) reflexen leiden tijdens besluitvormingsprocessen. Dit lijkt haaks te staan op het streven om 'HR' juist meer *fact-based* te maken, maar dat is een paradox. Hoe grondig en feitelijk informatie ook is, de interpretatie ervan staat nooit los van de context. Performanceverbetering is dan ook niet het resultaat van het (direct) toepassen van feiten, maar van het (indirect) benutten ervan. Het 'framen' van een project als een experiment, zoals bijvoorbeeld met de term 'minimum viable products' feitelijk al gebeurt, bereidt het brein er op voor om nieuwe inzichten te omarmen.

Neem als voorbeeld het dilemma bij het toepassen van *best practices*: het feit dat iets werkt bij afdeling A, wil nog niet zeggen dat het ook succesvol kan worden toegepast bij afdeling B. Sterker, het risico bestaat dat de methode averechts werkt. Wat wellicht als een gegarandeerde verbetering wordt gepresenteerd, is in feite niets meer dan een experiment waar prospectieve, feedforward-analytics bij kan helpen. Experimenteren is een vorm van leren. Het experiment creëert een behoefte aan inzicht – feedback- en feedforward-analytics – in de kwaliteit van het eigen werk, en concentreert de aandacht van het team op de vraag wat goed is voor de organisatie en wat niet. Juist die bereidheid om gezamenlijk te reflecteren reduceert de weerstand tegen gedragsverandering.



SUCCESREGEL 2: CONCENTREER JE OP HET 'HOE' (niet het wat)

Als we de prestaties van een team willen verhogen, dan moet de aandacht uitgaan naar het gedrag van de leidinggevende en andere teamleden. Zo verhogen we bovendien de kans dat de people-analytics door de ontvanger als relevant voor zijn of haar rol worden gezien: hoe specifiek, hoe beter. Gewenst gedrag verschilt per teamrol. Voor de manager van het team geldt bijvoorbeeld dat de wijze waarop hij doelstellingen bepaalt en verwachtingen concretiseert van grote invloed is op zijn effectiviteit, terwijl voor een lid van het team met frequent klantcontact de wijze waarop hij de telefoon beantwoordt doorslaggevend kan zijn.



SUCCESREGEL 3: MAAK DE GEBRUIKER OOK EIGENAAR

People-analytics dragen bij aan performanceverbetering als de informatie direct betrekking heeft op het werk van de ontvanger. Maar het maakt ook uit van wie die informatie afkomstig is: hoe groter het vertrouwen in de verstrekker van informatie, des te groter de kans dat die wordt gezien als bron van nuttige kennis.

Managementinformatie volgt in het algemeen een top-down-route; dan is het risico aanwezig dat de ontvanger de informatie vooral als instructie ervaart, en niet als een bijdrage aan zijn ontwikkeling.

Het risico dat analytics als een verstoring worden ervaren is ook aanwezig als ze worden aangeleverd vanuit een stafafdeling die op afstand staat, en waarop de gebruikers vrijwel geen invloed hebben. De acceptatie van informatie neemt toe naarmate de afstand tussen verstrekker en ontvanger kleiner is. Laat people-analytics dan ook bij voorkeur opstellen door (HR-)collega's die dicht bij het team staan.

Zeker voor wat betreft feedback is het belangrijk dat iemand zelf controle heeft over het moment en de wijze waarop die wordt verstrekt. Van feedback die wij zelf hebben opgehaald, leren we doorgaans meer dan van feedback die een manager ongevraagd levert. Stimuleer medewerkers dan ook om zelf feedback te verzamelen. Dat impliceert dat zij ook eigenaar zouden moeten zijn van de data die ten grondslag liggen aan feedback-analytics. Vaak hebben medewerkers deze data ook zelf gegenereerd tijdens hun werk, en neemt de kwaliteit van deze basisregistraties toe als zij er zelf eigenaar van zijn.



SUCCESREGEL 4: VOER EEN DIALOOG OVER BELANGEN - CONGRUENTIE

Het advies is dus om medewerkers eigenaar te laten zijn van hun eigen data, en hen de vrijheid te geven om zelf feedback te verzamelen. Misschien klinkt dat toch wat erg vrijblijvend, want wie bepaalt dan de norm voor 'de goede performance'? Wanneer is het getoonde gedrag gewenst, en hebben beslissingen tot succes geleid? Een valkuil voor verstrekkers van (people-)analytics is om cijfers te presenteren als top down waardeoordeel, alsof 'het goede' als vanzelf volgt uit de vergelijking van 'soll' en 'ist'.

Waardevolle people-analytics zitten vol waarden. We weten dat het voor het realiseren van de missie van de organisatie wenselijk is als de leden van die organisatie dezelfde opvattingen hebben over wat belangrijk is. Wenselijk, maar niet altijd gemakkelijk. Alleen al het feit dat medewerkers in het team verschillende rollen vervullen, kan leiden tot tegengestelde belangen. Bijvoorbeeld: de een bewaakt de kwaliteit, de ander de kosten.

Niet alleen teamrollen kunnen leiden tot perceptieverschillen; er kan ook licht zitten tussen persoonlijke belangen en organisatiebelangen. Zeker binnen grotere organisaties is vaak sprake van subculturen: groepen die zich op grond van een bepaald kenmerk gezamenlijk manifesteren (als dat zo uitkomt). Binnen subculturen gelden ongeschreven regels over wat wel en niet belangrijk is.

Kortom: zonder inzicht in de door waarden en belangen gevormde percepties, zal people-analytics geen sturende werken hebben. People-analytics zijn daarom zoveel mogelijk afgestemd op de aspecten die voor belanghebbenden relevant zijn. Als een directe relatie met de (echte) doelstellingen ontbreekt, dan zal de boodschap worden afgedaan als irrelevant, en de boodschapper als ondeskundig. De kunst is dan om samen te zoeken naar een gemeenschappelijke duiding in een taal die betekenisvol is voor zowel producent als consument van analytics. De onderzoekende houding die daarvoor van beide kanten nodig is, is kenmerkend voor een dialoog. Geen discussie, geen debat, maar wederzijds open overleg.



SUCCESREGEL 5: MEET DATGENE WAT MOTIVEERT

Vooraf feedforward-analytics moeten zo goed mogelijk aansluiten op de doelen van de ontvangers. Met goed gekozen feedforward-analytics kan een leider zijn volger laten zien hoe die de situatie naar zijn hand kan zetten. De aard van de informatie, en vooral de exclusiviteit daarvan, bevestigt de rol van de ontvanger.

Het getuigt van leiderschap als je in staat bent om goed in te schatten welke informatie de ander stimuleert in zijn leerproces. Ook feedback-analytics kunnen bijdragen aan rol-duidelijkheid. Hoe specifieker de feedback, hoe scherper en rijker iemand zijn rol voor zich ziet, en des te beter hij die kan realiseren.

In de praktijk komt ook het omgekeerde voor: wie handig gebruik maakt van analytics, stuurt de doelstellingen van anderen. *What gets measured, gets done*, is een gevleugelde managementkreet. Maar dat werkt op de lange duur alleen als medewerkers die consequent gemeten doelstelling ook zelf relevant vinden. Een opgelegd doel is net zoets als een eenzijdige afspraak: beledigend en ineffectief.

People-analytics kunnen een krachtig leiderschapsinstrument zijn, mits de leider zich verdiept in de drijfveren van de ander. We volgen namelijk alleen de leider die iets te bieden heeft wat voor ons aantrekkelijk is: gaat het om de eer of om het geld? Om de verantwoordelijkheid of om het leereffect? Om het gemak voor de balans zakelijk-privé of om de kans een verschil te maken?



SUCCESREGEL 6: INTEGREER PEOPLE-ANALYTICS IN EEN VERHAAL

People-analytics zouden zich moeten richten op de samenwerking van mensen die doelen willen halen, alsof het een verhaal is. Een toneelstuk waarin de rollen zijn toegekend aan klanten, medewerkers en bestuurders. Zij benutten (wetenschappelijke) inzichten en scenarioberekeningen om te anticiperen op de uitvoering van het stuk, en gebruiken (cijfermatige) feedback om te evalueren hoe zij hun rol vervulden. Niet alleen de uitkomst van hun spel is van belang, maar juist ook het spel zelf.

Ten onrechte staat de vervaardiging en verspreiding van people-analytics vaak los van de meer traditionele dienstverlening van HR op het gebied van performance management en professional development. Om te kunnen bijdragen aan optimalisering van de organisatieperformance moeten learning-experts en HR-business-partners participeren in het ontwikkelen en toepassen van people-analytics. HR zou diens intensieve relatie met managers en medewerkers moeten benutten bij de inzet van people-analytics. Dat vergt niet zozeer andere competenties, maar een andere attitude tegenover cijfers: als ontwikkelinstrument, in plaats van als bedreiging.

In 1942 schreef de historicus Johan Huizinga de woorden "*in het getal echter bezwijkt het verhaal en wordt geen beeld geboren*". Sindsdien is het alleen maar moeilijker geworden om cijfers te blijven zien als onderdeel van een verhaal. Een spel waarin mensen samen iets relevants tot stand brengen, waarin ze hun talenten laten groeien en waaruit ze hun vreugde en verdienste halen. Juist in het verhaal ligt voor HR de kans om bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelen

Dit artikel is gebaseerd op drie blogs die eerder zijn gepubliceerd door David Breugem:

- [Waarom HR-analytics naast het goud grijpen](#)
- [HR-analytics om van te leren](#)
- [Waardevolle HR-analytics zitten vol waarden](#)

Voorbeeld 1 – Continue leiderschapsevaluatie

Bij een grote financiële instelling werden we gevraagd om de leiderschapskwaliteiten van het topmanagement te evalueren, omdat het algemene beeld was dat het zittende management niet in staat zou zijn om de vereiste transitie tot stand te brengen. Onderzoek laat zien dat gemiddeld 80% van mensen in leidinggevende posities niet geschikt is om leiding te geven.

De opdrachtgever had al ervaren dat de inspanning en de investering van een traditioneel extern assessment niet opwegen tegen de negatieve impact ervan, en was dus op zoek naar iets anders. Allereerst hebben wij ze geholpen om, binnen drie maanden en gelijktijdig met het formuleren van de strategie, een leiderschapsprofiel op te stellen waarin de belangrijkste succescriteria waren vastgelegd – de zogenaamde *mission critical behaviours*. Geen lange lijst met eisen waar niemand aan kán voldoen. Maar een korte, pragmatische en observeerbare, gedragsgerichte checklist waar iedereen aan moet voldoen om de strategie te laten slagen. Vervolgens hebben we een statistisch model gebouwd op basis waarvan, met data-analyse, gedrag van leidinggevendenden in de praktijk geëvalueerd kan worden. Assessment werd van een ‘evenement’ een continu proces.

We gebruikten bijvoorbeeld schriftelijke feedback uit de systemen, niet alleen óver de leider maar vooral dóór hem of haar aan anderen gegeven. Wat kan iemand leren van dagelijks woordgebruik en de *tone-of-voice* in mondelinge en schriftelijke communicatie? Niet alleen bewust geschreven feedback, ook e-mailverkeer kan op die manier inzicht geven in de mate waarin leidinggevendenden zich consistent met de strategische keuzes van de organisatie gedragen.



Voorbeeld 2 – Anticiperend vermogen eenvoudig gemeten

Het nut van hiërarchie in een organisatie ligt onder meer in het ordelijk, zonder al te veel ruzie verdelen van schaarse middelen: geld, tijd, maar bijvoorbeeld ook posities en kansen. Van die verdelende macht verwacht je dan wel een kwalitatief goede onderbouwing van keuzes, en dat vergt vooral anticiperend vermogen. In hoeverre zijn leidinggevendenden in staat vooruit te kijken, en de inzet van geld en tijd af te stemmen op wat komen gaat?

Onze opdrachtgever, een nutsbedrijf, had met de energietransitie een belangrijke reden om het anticiperend vermogen van het management in de schijnwerpers te zetten. Maar hoe meet je die vaardigheid? En dat in een ‘blauwe’ organisatie, waar processen sterker ontwikkeld zijn dan het vermogen om menselijk gedrag te doorgronden?

Wij kwamen met het volgende idee. De organisatie beschikte over nogal wat ‘stoplicht-dashboards’: rapportages waarin met groene, oranje en rode vlaggetjes werd aangegeven of een kpi conform de norm was, dan wel of een project op koers lag. Wij stelden voor om voortaan te meten hoeveel dagen een vlag oranje of rood was, voordat de verantwoordelijke leider de situatie weer onder controle had. Hoe minder dagen oranje/rood, des te beter het vermogen om bij te sturen. Hoewel niet perfect, bood dit onze opdrachtgever een eenvoudige indicatie van het anticiperend vermogen.





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.