

TEKST: GIDO VAN PUIJENBROEK EN JAN TJERK BOONSTRA

Veranderbare organisaties vragen om data

De crisis heeft eens te meer duidelijk gemaakt dat het zich goed kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden voor organisaties een van de (wellicht dé) meest kritieke succesfactoren voor langetermijnsucces is. In dit artikel betogen Gido van Puijenbroek en Jan Tjerk Boonstra dat data daarvoor een belangrijke basis vormen.



De naweeën van de crisis zullen nog lang zichtbaar zijn. Voor sommige organisaties betekent dit het einde van hun bestaan en vrijwel alle andere zullen zich moeten aanpassen aan een nieuwe realiteit. De crisis staat echter niet op zich. De toekomst wordt steeds onvoorspelbaarder en dus dienen strategieën minder statisch te zijn en liggen planningshorizonten dichterbij dan voorheen. Wendbaarheid, flexibiliteit en adaptatievermogen, dat zijn de factoren die de basis vormen voor langetermijnsucces.

Een vraag die dan onmiddellijk rijst is wat deze begrippen inhouden. Een eenduidig antwoord is er vanzelfsprekend niet. Ze hebben alle drie zowel met strategie, structuur, cultuur en mensen te maken. De invalshoek bij strategie en structuur is dat beide voldoende flexibiliteit hebben om te kunnen reageren op ontwikkelingen in de directe (transactionele) omgeving. Dan gaat het bijvoorbeeld om het product- en dienstportfolio die aangepast kan worden aan andere eisen van klanten en aan nieuwe klanten. Of de waardeketen waarin

een organisatie zit vanaf producent van basismaterialen tot directe leveranciers. Als daarbij een grote mate van afhankelijkheid is van een beperkt aantal leveranciers, dan kan dat een risico vormen.

Een flexibele structuur betekent bijvoorbeeld geen traditionele indeling in bedrijfsonderdelen die een klein deel van het waarde toevoegende proces uitvoeren met grote onderlinge afhankelijkheden die dan weer gemanaged worden door een hiërarchie van managers. Wendbaarheid en veranderbaarheid zijn gebaat bij minder strakke structuren die gebaseerd zijn op processen voor specifieke klantgroepen of projecten. Dit soort wijzen van organiseren hangt in sterke mate af van de inzetbaarheid van mensen die met de vereiste kwaliteiten (bijvoorbeeld voor een project) op het juiste moment en op de goede plek kunnen bijdragen aan een daarvoor ingericht (flexibel) team.

Continuïteitsborging

Verschillende van onze klanten in Brabant hadden door Corona acuut te weinig mensen in hun kernprocessen. Een klant in de hightech industrie kon mensen die in het verleden in een fabriek hadden gewerkt, daar unieke skills hadden opgedaan en inmiddels elders in het bedrijf werkzaam waren, snel benaderen zodat zij de ontstane gaten in de fabriek op konden vullen en de bedrijfscontinuïteit geborgd was.

Strategische personeelsplanning

Bij de operationele afdelingen van een netbeheerder werden o.a. leeftijd, FTE en competentiedata ingezet om in kaart te brengen of er voor de toekomst voldoende mensen waren met de juiste competenties gezien het grote aantal veranderingen dat op deze organisatie afkomt. Denk aan energietransitie, het Internet of Things en het digitaliseren van kantoorwerk. Door naar aantallen medewerkers en hun competenties te kijken bleken er op bijna alle posities gaten te vallen. Terwijl een 1-dimensionale kijk naar aantallen slechts enkele gaten had laten zien.

Cultuur en mensen maken een adaptieve organisatie

We zitten in een tijdperk van organiseren waarbij mensen steeds meer het verschil maken tussen succesvolle en niet succesvolle organisaties. Denkkraft, betrokkenheid en lerend vermogen van mensen vormen bepalende factoren voor de ontwikkeling van organisaties. Dat betekent dat iedere organisatie daar inzicht in moet hebben om een lerende en adaptieve organisatie te kunnen worden. Het vraagt ten eerste om inzicht in de kwaliteiten van mensen. Wat voor kennis, vaardigheden en competenties hebben ze en welke potentieel hebben ze daarin nog?

Om dat te kunnen bepalen moet een organisatie continu in gesprek met medewerkers, bijvoorbeeld in gesprekken over het werk in het kader van de continue performance en talentdialoog. Het faciliteren en stimuleren daarvan met hulpmiddelen om eigen kwaliteiten te kunnen bepalen is daarvan een onderdeel. Daarnaast moet er over de ambities worden gesproken zodat kan worden bepaald of die in lijn zijn met de

ontwikkeling van de organisatie. Dat is waar structuur en leren elkaar raken. In een meer organische wijze van organiseren, is meer ruimte om medewerkers in te zetten met specifieke bijdragen die passen bij wat ze kunnen en willen. Verder is de geografische inzetbaarheid van een medewerker voor menig organisatie wenselijk om te weten. Als er elders een deur opengaat kan dit dan door de medewerker met de aansluitende kwaliteiten en ambitie worden ingevuld, of is dit onmogelijk vanwege afstandbarrières?

Data zijn pure noodzaak voor wendbaarheid en aanpassingsvermogen

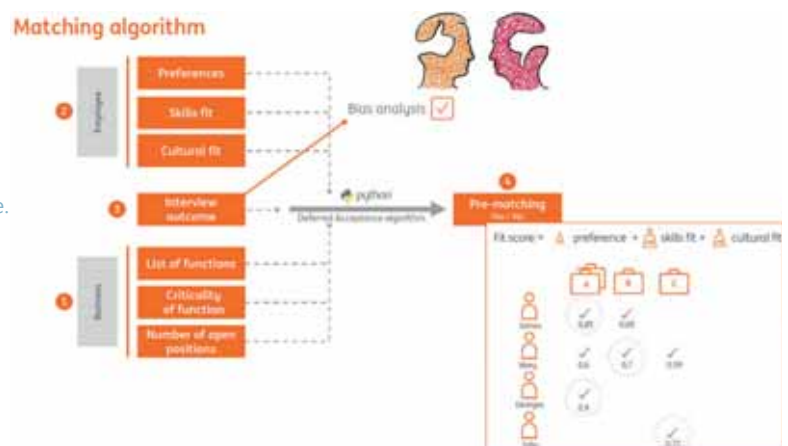
Het benutten van kwaliteiten en ambities van mensen op het juiste moment en de juiste plek, kan niet zonder de betreffende data met een druk op de knop beschikbaar te hebben. Het vereist in ieder geval data over de kwaliteiten van mensen, over hun potentieel, over hun performance (bijvoorbeeld de waardering van collega's en klanten) en over hun beschikbaarheid in de dimensies tijd en geografie. Concrete toepassingen waarin inzicht in deze data wenselijk zijn, bijvoorbeeld continuïteitsborging, projectbemensing, reorganisaties en strategische personeelsplanning.

Schaken op 10 velden is benodigd om via data de wendbaarheid te vergroten

Veel organisaties die aan de slag zijn gegaan met data merken dat de potentie er niet helemaal uitkomt. Zij hebben zich in veel gevallen vol overgave gericht op het rekruteren van technische profielen (Data Engineers, BI developers, Data Scientists), hebben zich gestort op het verbeteren van de kwaliteit van data die reeds wordt verzameld, hebben allerlei technologische hulpmiddelen aangeschaft, of zijn aan de slag gegaan met een combinatie van deze drie zaken.

Reorganisatie

Bij ING België werd een database met voorkeuren, vaardigheden en 'fit' gebruikt om binnen 6 maanden 5000 medewerkers te matchen op de rollen van de nieuwe organisatie. Hiermee werd aanzienlijk tijd bespaard én kon 71% van de mensen op hun 1e of 2e rol van voorkeur gematcht worden. Overigens zat tussen initiële matching en plaatsing nog een ronde van menselijke interactie om eventuele excessen als gevolg van algoritme-gebruik voor te zijn.



(project) Teambemensing

Bij Cisco hebben medewerkers toegang tot een interne LinkedIn waarin ze hun profiel up-to-date kunnen houden door assessments te doen, trainingen te volgen die worden aanbevolen op basis van hun profiel én nieuwe kansen kunnen ontdekken die ook worden voorgesteld op basis van het profiel. Dezelfde database met profieldata wordt door (project)managers gebruikt om optimale teams samen te stellen. Bij Cisco spreekt men over een 'liquid workforce'.



Ondanks al deze investeringen komt de potentie van data er echter (nog) niet altijd uit. Waar ligt dit aan? Om waarde te halen uit data is het noodzakelijk om op 10 borden tegelijk te schaken.

Tips om succes te vergroten

Aangezien 10 borden lastig te overzien zijn; drie hele concrete tips die de kans op succes ernstig vergroten.

1. De vraag is leidend: het startpunt zou altijd moeten zijn dat er gewerkt wordt aan de vragen met de meeste strategische relevantie. Zodra deze vragen geïdentificeerd zijn is het zaak om ze zeer specifiek te maken. De vraag 'Hoe kunnen we productiviteit verhogen?' is interessant. Een specifiekere vraag als: 'Hoe kunnen we productiviteit verhogen door het bovengemiddelde langverzuim binnen bedrijfs onderdeel X te verlagen?' of 'Welke eigenschappen maken een effectieve boodschappenbezorger?' zijn beter. Begin dus bij de strategie en niet bij de techniek. En begin bij capabilities met het neerzetten van mensen die vragen kunnen identificeren, specificeren, alsmede de brug kunnen slaan naar de technische data en analytics professionals.
2. Data is volgend: het belang van het verzamelen van data en het beheren van de kwaliteit wordt pas urgent als aangetoond wordt waarom bepaalde strategische vraagstukken niet beantwoord kunnen worden door het gebrek aan data (kwaliteit). Werken aan data kan dus nooit het startpunt zijn. Werken **met** data is het startpunt!
3. Het is een marathon geen sprint: in een ideale situatie is data snel beschikbaar voor analysedoeleinden, zodat businessvragen, kort nadat ze ontstaan, beantwoord kunnen worden. Dit vereist dat data op structurele basis ontsloten en gecombineerd worden. Dit vereist afspraken met Privacy en Security over wat wel/niet mag en hoe er gewerkt wordt. Organisaties waar menig HR-di-

recteur likkebaardend naar kijkt als het op HR-analytics aankomt hebben hier vaak vele jaren in geïnvesteerd, ook in tijden waarin bezuinigd moest worden, waarbij de HR-directeur zelf fungeerde als vaandeldrager.

Hoe, waarmee en wanneer een organisatie begint met data te werken, is in feite minder belangrijk dan als je maar begint. De transitie naar wendbare en adaptieve organisatie kán simpelweg niet zonder data worden gemaakt. Organisaties die dat inzien en beginnen, hebben de eerste belangrijke stap in die ontwikkeling dan gezet.

Jan Tjerk Boonstra is Principal Consultant bij Human Capital Group en docent aan de HR Academy. Gido van Puijbroek is Consultant & Managing Director bij AnalitiQs. ■

Online event: HR Analytics Congres

Het Nationaal HR Analytics Congres is hét jaarlijkse event waarop u hierover van gedachten kunt wisselen en ervaring kan opdoen met experts en collega's. Een niet te missen (netwerk)gelegenheid voor iedere professional die betrokken is bij de toepassing van HR Analytics binnen zijn of haar organisatie, verdeelt over 2 dagen.

www.hranalyticscongres.nl