

THINK AGAIN

IN **VIJF STAPPEN** NAAR EEN
EVIDENCE-BASED OPLOSSING

Met Poolstok van inzicht naar impact



1

Doel & vraag
scherpstellen

2

Model &
operationalisatie

3

Metten

4

Interpreteren &
verklaren

5

Ontwerpen, testen
& bijsturen



1

Doel & vraag scherpstellen

Wat willen we echt bereiken, voor wie en waarom?

Het vraagstuk ontleden in duidelijke deelvragen

Wat als we dit niet doen?

- Mensen streven verschillende of zelfs verkeerde doelen na
- Aannames van belangrijke stakeholders blijven onzichtbaar
- Verlies van middelen door verkeerde focus

Voornaamste evidence-based bronnen



Experten



Stakeholders



1

Doel & vraag scherpstellen

Wat willen we echt bereiken, voor wie en waarom?

Het vraagstuk ontleed in duidelijke deelvragen

Stel volgende vragen:

1. **Welke problemen lossen we op en voor wie?** Voor wie creëert een oplossing waarde (klanten, burgers, medewerkers, leidinggevenden, HR, bestuur, maatschappij) en waaraan merken zij concreet dat dit beter werkt?
2. **Wat verandert er wanneer we dit beter doen?** Budget: investeren we in wat écht belangrijk is? Wat is het gevolg van bepaalde beleidskeuzes? Zijn er bottlenecks in het proces? Welke leiderschapspraktijken of managementkeuzes hangen samen met de outcome?
3. **Wat betekent “succes”?** Welke indicatoren wil je verbeteren? (niet enkel HR-KPI's)
4. **Wat kost niets doen?** Waar zit het grootste verlies of risico: in delivery, kwaliteit, klantimpact, veiligheidsrisico of strategische vertraging?
5. **Wat nemen we mee en wat niet?** Wat is cruciaal voor de werking van de organisatie, wat laten we bewust buiten scope?



2

Model & operationalisatie

Maak het onzichtbare expliciet: definities, mechanismes.

Definieer kernbegrippen | leg oorzaak-gevolg verbanden

Wat als we dit niet doen?

- Symptoombestrijding eerder dan oorzaken aanpakken
- Bouwen op mythes, hypes of verouderde inzichten
- Verkeerde metingen en interventies = verlies van middelen en vertrouwen

Voornaamste evidence-based bronnen



Wetenschap



Experten



2

Model & operationalisatie

Maak het onzichtbare expliciet: definities, mechanismen.

Definieer kernbegrippen | leg oorzaak-gevolgverbanden

Stel volgende vragen:

1. **Wat is symptoom versus mechanisme?** Is de huidige focus ook écht het probleem, of is het slechts een signaal van iets onderliggend?
2. **Welke causale keten veronderstellen we?** Interventie → gedrag → HR-uitkomst → effect op werking/organisatie: waar zitten de kritische schakels?
3. **Over welk niveau spreken we?** Individuen, teams, locaties, functies of functiegroepen? Waar ontstaat waarde of verlies?
4. **Welke andere verklaringen zijn mogelijk?** Bijvoorbeeld: leiderschap, organisatieverandering, hybride werken of krapte op de arbeidsmarkt. Wat zou dezelfde data ook kunnen verklaren?
5. **Welke definities moeten we scherp krijgen?** Wat bedoelen we in deze context precies met sleutelbegrippen als instroomkwaliteit, ongewenst verloop, concurrent of kritische functies?



3

Meten

Verzamel de data om hypothesen te toetsen

Meet wat belangrijk is | combineer bronnen | missing data | sample

Wat als we dit niet doen?

- Beslissen op buikgevoel, intuïtie of losse waarnemingen
- Foute inschatting van omvang en impact
- Geen basis voor actie, evaluatie, verbetering

Voornaamste evidence-based bronnen



Organisatie



Wetenschap



Experten



3

Metten

Verzamel de data om hypothesen te toetsen

Meet wat belangrijk is | combineer bronnen | missing data | sample

Stel volgende vragen:

1. **Metten we wat belangrijk is, of wat beschikbaar is?** Welke cruciale variabelen ontbreken om het mechanisme te toetsen?
2. **Hebben we de juiste resultaatsgegevens?** Kunnen we de juiste data koppelen aan operationele/klant/strategische resultaten, of blijven we in HR-indicatoren hangen?
3. **Welke segmentatie is noodzakelijk?** Moeten we specifiek kijken of eerder breed? Wat gebeurt er als we alles aggregeren?
4. **Welke datakwaliteit volstaat voor deze beslissing?** Welke meetfouten of ontbrekende gegevens zouden deze conclusie echt veranderen?
5. **Welke baseline en trend hebben we nodig?** Gaat het om een structureel of seizoensgebonden patroon? Of gaat het om een recente verandering op vlak van beleid, organisatie of arbeidsmarkt?



4

Interpreteren & verklaren

Van data naar betekenis: wat is het ondersteunende verhaal

Hypothesen vs. feiten | alternatieven | realiteitscheck: haalbaar?

Wat als we dit niet doen?

- Theorie wordt dogma en past niet bij lokale context
- Onnodige heruitvinding van bestaande oplossingen
- Onderschatten van verandercomplexiteit

Voornaamste evidence-based bronnen



Experten



Stakeholders



4

Interpreteren & verklaren

Van data naar betekenis: wat is het ondersteunende verhaal

Hypothesen vs. feiten | alternatieven | realiteitscheck: haalbaar?

Stel volgende vragen:

1. **Welke bevinding leidt tot actie?** Wanneer is het effect groot genoeg zodat we écht iets anders gaan doen?
2. **Wat is het tegenverhaal?** Welke bevindingen spreken onze aannames tegen of verzwakken ze?
3. **Waar zit het risico op 'benchmark bias'?** Is de gekozen referentiegroep relevant, of vertekenen we het beeld door een verkeerde vergelijking?
4. **Welk type probleem is dit?** Is dit primair een *middelen*-, een *ontwerp*-, of een *uitvoerings*probleem?
5. **Welke interventie is realistisch?** Is de interventie haalbaar qua budget, draagvlak en timing? Op korte én op langere termijn?



5

Ontwerpen, testen en bijsturen

Ontwerp interventies die de oorzaken raken, test, stuur bij

Maximaliseer effect | iteratief: klein naar groot | monitor neveneffecten

Wat als we dit niet doen?

- Weerstand, lage adoptie
- Onbedoelde neveneffecten
- Blind voor cultuur en gedrag
- Te weinig draagvlak voor verandering

Voornaamste evidence-based bronnen



Organisatie



Experten



Stakeholders



5

Ontwerpen, testen en bijsturen

Ontwerp interventies die het mechanisme raken, test, stuur bij

Maximaliseer effect | iteratief: klein naar groot | monitor (side-effects)

Stel volgende vragen:

1. **Welke maatregel grijpt het meest rechtstreeks in op de oorzaak?** Wat is de kortste weg naar het gewenste resultaat?
2. **Wat is de minimale test die beslissingszekerheid oplevert?** Kunnen we starten met een gerichte pilot (bv. in bepaalde teams of locaties) i.p.v. een brede uitrol?
3. **Welke neveneffecten accepteren we niet?** Zijn er onbedoelde effecten? Wat monitoren we?
4. **Wie moet gedrag bijsturen, en waarom zou die dat doen?** Welke stakeholders moeten dit mee ondersteunen (bv. leidinggevenden, financiën, HR), en hoe maken we dat concreet?
5. **Hoe maken we dit hanteerbaar in de praktijk?** Welke eenvoudige richtlijnen of keuzes leveren we op, in plaats van een rapport?

