

SLIM DATA COMMUNICEREN

HOE DATA STORYTELLING VERTROUWEN
OPBOUWT EN LEIDT TOT BETERE BESLISSINGEN

HENNY SPEELMAN

Lannoo
Campus

INHOUD

PROLOOG	7
ACT I	
WAAROM BESLISSINGEN BLIJVEN LIGGEN EN HET WANTROUWEN GROEIT	12
Meer data maakt kiezen zelden eenvoudiger	13
Waar meetings vastlopen zodra vertrouwen ontbreekt	17
Wat een rapport verliest nog vóór de meeting begint	18
Waarom onduidelijke verwachtingen zwakke beslissingen geven	22
Zonder verantwoordelijkheid blijft alles open	25
ACT II	
DE BEHOEFTE AAN EEN TRUSTED DATA COMMUNICATOR	28
Een rol die vandaag ontbreekt	29
Waarom data tonen nog geen besluit mogelijk maakt	35
Hoe vertrouwen al meespeelt vóór iemand conclusies trekt	38
Wanneer twijfel een cijfer minder geloofwaardig maakt	41
Nieuwe tools, oude denkfouten	43
Waarom data storytelling een verantwoordelijkheid draagt	46
ACT III	
SLIM DATA LEZEN	52
Waarom begrijpen vóór analyseren komt	53
Hoe het A.R.T.-model zichtbaar maakt wat werkt en wat niet	58
Attention: hoe trek je de aandacht in een datavisualisatie?	60
Recognition: hoe bouw je vertrouwen op met een datavisualisatie?	76
Takeaway: hoe maak je een datavisualisatie die actie stuurt?	93

ACT IV

HOE EEN DATAVERHAAL VORM KRIJGT 104

Hoe data pas waarde krijgt als de boodschap scherp staat	108
Welke datavisualisatie past bij welk doel?	112
Hoe opbouw en structuur een datavisualisatie leesbaar maken	138
Hoe je betekenis meegeeft met kleur, lijn, vorm en tekst	142
Wat AI versnelt, maar niet voor jou kan beoordelen	155
Hoe bouw je een dataverhaal?	157

ACT V

HOE EEN DATAVERHAAL LANDT BIJ MENSEN 164

Hoe communiceer je een dataverhaal?	166
Hoe datavisualisaties een keuze sturen	170
Hoe framing bepaalt wat mensen als belangrijkste zien	174
Wat taal doet met twijfel, vertrouwen en interpretatie	181
Hoe maak je een datavisualisatie geloofwaardig?	186
Waarom dezelfde fouten blijven terugkomen	193
Hoe je A.R.T. inzet om betere keuzes te maken	198

FINALE – BESLISSEN MET DATA VRAAGT MOED 206

Waar een beslissing echt ontstaat	207
Waarom vertrouwen meer beweegt dan correcte data	208
Wat je niet langer aan data kunt overlaten	210

EPILOOG 214

DANKWOORD 219

PROLOOG

Met dit boek wil ik de weg van data naar verhaal toegankelijk maken, zodat je met een data-visualisatie je team overtuigt en samen tot een echte beslissing komt.

Wie ik ben en waarom ik dit probleem overal opnieuw zie

Ik werk al jaren met data: in organisaties waar rapporten rondgaan, datavisualisaties in meetings verschijnen, en analyses mee op tafel liggen wanneer er keuzes moeten worden gemaakt. Bedrijven investeren veel in systemen, datamodellen en technologisch maatwerk, omdat ze beter willen kunnen beslissen. Toch zie ik steeds hetzelfde gebeuren: er is te veel data, de analyses zijn niet altijd in orde, en presentaties bevatten onoverzichtelijke slides. En op het moment dat er iets beslist moet worden, komt men er niet meer uit.

Ik herinner me de eerste keer dat ik dat zelf van dichtbij zag gebeuren. Een eerdere job had ik net opgegeven. De organisatie stapelde tools op zonder duidelijk doel, en ik wilde niet langer rapporten produceren waarvan niemand wist waarvoor ze bestonden. Bij mijn nieuwe werkgever, een grote speler in de auto-industrie, hoopte ik dat het anders zou zijn.

Tijdens een van mijn eerste opdrachten bij mijn nieuwe job zat ik in een overkoepelende vergadering die door sales was aangevraagd. Zij wilden een nieuw rapport dat de cijfers van verschillende afdelingen samenbracht. De vragen waren vooraf doorgestuurd; ik had me ingelezen en ik wilde eerst de businesskant goed begrijpen voordat ik zou beginnen met bouwen. Mijn eerste vraag stelde ik bijna achteloos. ‘Hoe definiëren jullie eigenlijk een klant?’ Sales antwoordde als eerste. Voor die zin afgemaakt was, onderbrak

marketing met een opmerking, gevolgd door de wagenparkbeheerder. Iemand opende zijn laptop en zette een Excel op het scherm. Hij toonde welke filters zijn team gebruikte. Iemand anders deed hetzelfde met een ander bestand. De cijfers kwamen niet overeen. Dezelfde organisatie, dezelfde maand, vier definities van wat een klant was. Die definities zaten elk al verwerkt in rapporten die elders in het bedrijf als feitelijk werden behandeld.

Ik probeerde het gesprek terug naar de initiële bedoeling te brengen. Dat lukte niet meer. Het zijspoor duurde een goede twintig minuten en eindigde pas toen iemand voorstelde om het team per team te bekijken en eerst te onderzoeken of de definitie ergens consistent was. De vergadering werd afgesloten met een knipoog in mijn richting. *Henny zal hier wel een paar vervolgemeetings rond opzetten.* Ik stapte naar buiten met een opdracht die niet in mijn briefing stond. De vraag was niet meer hoe ik dit rapport ging bouwen. De vraag was wie in deze organisatie eigenlijk vastlegt waarover het rapport zou gaan, voordat er één datavisualisatie werd gemaakt.

Wat ik tijdens die vergadering voor het eerst zag, ben ik daarna overal blijven herkennen, in domeinen zoals finance, operations, marketing, hr en IT. In grote organisaties en in kleine teams, in directieoverleg, projectmeetings en rapportbesprekingen. Telkens zag ik hetzelfde patroon: data wordt gepresenteerd, er wordt naar gekeken, er wordt over gepraat, en toch blijft het op het beslissende moment hangen. Alles gebeurt vanuit de veronderstelling dat datavisualisaties gemakkelijk leesbaar zijn. Maar de uitdaging zit juist in het effectief lezen van de datavisualisatie. In wat mensen denken dat ze zien. In hoeveel gewicht ze eraan geven. In wie bereid is om uit te spreken wat er volgens hem of haar nu moet gebeuren.

Ik heb dat niet van afstand bekeken. Ik zat zelf in die gesprekken. Ik gaf presentaties waarvan ik dacht dat de boodschap duidelijk was, tot achteraf bleek dat iedereen iets anders had onthouden. Ik zag hoe vertrouwen in data kantelt door iets kleins: een titel die te veel belooft, een datavisualisatie die te veel tegelijk toont, een conclusie die te voorzichtig wordt gebracht. Dat zijn details. In de praktijk bepalen ze mee wat mensen geloven, meenemen en doen.

Veel organisaties zoeken de oplossing dan in techniek. In andere tools, andere datavisualisaties, een ander rapport, een strakkere opmaak. Dat helpt soms. Alleen raakt het zelden de kern. Die kern zit in hoe mensen kijken, interpreteren en besluiten. Daar wordt bepaald of een datavisualisatie gewoon passeert als een mooie afbeelding, of echt iets in gang zet. Precies daar blijft de verantwoordelijkheid vaak onduidelijk. Data wordt gemaakt, gedeeld en toegelicht. Maar wie zegt wat de data hier precies betekent? Wie

benoemt wat relevant is? Wie verbindt de analyse met de keuze die op tafel ligt? Dat is de vraag waar dit boek uit gegroeid is.

Voor wie dit boek bedoeld is

Dit boek is geschreven voor mensen die met data werken en tegelijk verantwoordelijkheid hebben in een organisatie. Voor teamleads, managers, consultants, projectverantwoordelijken en experts die rapporten lezen, bespreken of inzichten toelichten op momenten waarop er iets moet beslist worden. Je hoeft geen analist te zijn. Je hoeft ook geen designer te zijn. Het volstaat dat je geregeld in een meeting zit waar data op tafel ligt en iemand moet uitspreken wat ermee aan de hand is.

Veel lezers zullen de situatie herkennen. Er wordt een datavisualisatie getoond. Iedereen heeft het gezien. Toch loopt het gesprek stroef. Iemand wil het eerst intern aftoetsen. Iemand anders zegt dat het verhaal nog niet helemaal rond is. De data is er, maar een concrete actie komt er niet. Dat soort momenten gaan zelden over data alleen. Ze gaan over vertrouwen, interpretatie en verantwoordelijkheid.

Dit boek sluit aan bij mensen die voelen dat correcte data alleen nog niet volstaat om tot een besluit te komen. Bij professionals die merken dat een heldere analyse toch discussie oproept. Bij mensen die ervaren dat twijfel vaak ontstaat in de manier waarop data wordt getoond, toegelicht en verdedigd. Voor veel organisaties is dit dagelijkse kost.

Waarom dit geen klassiek datavisualisatie- of storytellingboek is

Dit boek vertrekt vanuit het moment waarop mensen naar datavisualisaties kijken en moeten inschatten wat die data betekent. De echte moeilijkheid zit in het lezen en communiceren van deze informatie via dataverhalen. Daarom staat in dit boek vertrouwen centraal. Mensen nemen beslissingen op basis van data die stevig genoeg aanvoelt om er iets aan te verbinden. Dat vertrouwen ontstaat op meerdere plekken tegelijk. In de persoon die de data brengt. In de datavisualisatie die iets zichtbaar maakt. In de data zelf. Zodra een van die drie begint te schuiven, verandert ook het gesprek. Dan krijg je aarzeling, verwarring of zelfs uitstel. Iedereen die data toont, is op dat moment een datacommunicator. Wie ervoor zorgt dat die drie lagen van vertrouwen kloppen en verantwoordelijkheid neemt voor wat de data betekent, wordt een Trusted Data Communicator.

In dat spanningsveld krijgt ook kunst een plaats. Omdat kunst scherp toont hoe een beeld betekenis oproept zonder alles uit te leggen. Die keuze loopt mee door het boek, tot op de cover. Een beslisser ziet, twijfelt, herkent en onthoudt. Precies dat gebeurt ook wanneer mensen naar data kijken. Een datavisualisatie toont nooit alleen informatie,

maar stuurt mee waar iemand op let en wat iemand meeneemt. Daarom is dit boek ook niet opgebouwd als een klassiek managementboek met losse hoofdstukken, maar in ACT's. Die vorm is geen toevallige verpakking. Een dataverhaal heeft, net als een toneelstuk, een natuurlijke opbouw: een opzet, een ontwikkeling en een ontknoping die samenvalt met het moment waarop er beslist wordt. Deze kunst van het dataverhaal op te bouwen geeft het boek zijn lijn. Elke ACT staat voor zo'n bewuste stap in dat geheel, en de Romeinse cijfers verwijzen naar de klassieke oudheid, waar een toneelstuk zijn publiek altijd iets wilde meegeven, een inzicht dat bleef hangen wanneer het doek viel.

In het hele boek gebruik ik daarvoor mijn *A.R.T.-model: Attention, Recognition, Takeaway*. Dat model helpt om effectiever te kijken naar wat er gebeurt wanneer mensen een datavisualisatie voor zich krijgen. Waar hun aandacht naartoe gaat. Wat ze herkennen en wat ze missen. En wat er blijft hangen wanneer het verhaal voorbij is. Bekijk het als een manier om preciezer te zien waarom data soms werkt en soms stilvalt. Wie dat patroon eenmaal herkent, vertelt zijn dataverhalen anders.



Figuur 0.1 Het A.R.T.-model: Attention, Recognition, Takeaway.

Wat je concreet zult leren

Dit boek helpt je preciezer te zien wat data doet in een organisatie. Waarom een rapport in de ene meeting voor duidelijkheid zorgt en in de andere vooral discussie opent. Waarom dezelfde datavisualisatie de ene keer vertrouwen wekt en de andere keer met een vragen oproept. En waarom mensen op basis van dezelfde analyse toch een andere conclusie trekken.

Het boek helpt je om sneller te zien waar het wringt: in de data zelf, in de datavisualisatie, in de formulering, of in de manier waarop iets wordt gebracht. Je leert ook hoe je van analyse naar een duidelijke boodschap gaat, zonder meer zekerheid uit te stralen dan er is. Hoe je benoemt wat volgens jou telt, zonder alles dicht te timmeren. Hoe je nuance bewaart zonder jezelf kleiner te maken dan nodig. En hoe je verantwoordelijkheid opneemt voor wat je toont, ook als jij zelf de beslissing niet neemt.

Na dit boek merk je moeiteloos wanneer een dataverhaal vertrouwen opbouwt en wanneer mensen naar dezelfde data kijken, maar iets anders meenemen. En je kunt beter benoemen wat er nodig is om van data niet alleen informatie te maken, maar ook iets waar mensen echt verder mee kunnen.

ACT



Wanneer niemand vastlegt
wat **data** vandaag moet
dragen, blijft de **beslissing**
uit en zakt het **vertrouwen**.



WAAROM BESLISSINGEN BLIJVEN LIGGEN EN HET WANTROUWEN GROEIT

Stel je de laatste meeting voor waarin een beslissing had moeten vallen en niet viel. De data was beschikbaar. Iedereen had ze gezien. Aan het einde werd een vervolgmeeting ingepland en gek genoeg vond niemand dat vreemd. De voor de hand liggende verklaring is dat er iets ontbrak. Een cijfer, een extra analyse, een stuk context dat de keuze had kunnen kantelen. Het is de verklaring waar organisaties het liefst op terugvallen, omdat ze impliciet aanvoelt als een oplossing. Meer data ophalen, verder onderzoeken, beter onderbouwen. Wat als het tegenovergestelde waar is? Wat als die meeting niet vastliep door een gebrek, maar door een overvloed aan informatie die niemand begreep? Dan helpt nog meer data niet. Dan houdt een extra analyse de keuze net buiten beeld en wordt elke extra vraag een manier om de sprong naar een beslissing niet te hoeven maken. Deze ACT gaat over wat er gebeurt zolang niemand die overvloed begrenst.

MEER DATA MAAKT KIEZEN ZELDEN EENVOUDIGER

Wanneer een beslissing blijft liggen, is de reflex bijna altijd dezelfde: er wordt om extra data gevraagd. Nog een rapport. Nog een analyse. Meer detail, meer nuance, meer context. In de praktijk gebeurt vaak het omgekeerde. Hoe meer data erbij komt, hoe kleiner

de kans dat iemand door de bomen het bos nog ziet. Die reflex komt meestal voort uit onzekerheid. Extra data werkt dan vooral als buffer; geeft het gevoel van zorgvuldigheid, terwijl het gesprek al is vastgelopen. Niemand zegt dat het fout is, maar ook niemand zegt dat het genoeg is. Door meer data te vragen, blijft de keuze op tafel liggen.

Ik zag dat ook in mijn werk, keer op keer. Na de zoveelste opdracht die hetzelfde bleek te zijn, begon het me te dagen. Er wordt me iets gevraagd, de druk stapelt zich op, ik lever op. Wanneer ik daarna keek hoe die rapporten en visualisaties gebruikt werden, bleef het telkens op een verkeerde manier te gebeuren. Of zelfs niet. Bij één opdracht werd me dat voor het eerst echt duidelijk. Een klant legde de ene datavisualisatie na de andere bij mij neer om op te leveren. Ik leverde netjes op, rapport na rapport. Toch werd er zelden iets mee gedaan. Het verscheen in een meeting, iedereen keek ernaar, en daarna hoorde ik er niets meer van. Geen beslissing, geen actie, vaak zelfs geen vervolgvraag.

Dat raakte me. Ik wil van betekenis zijn voor de klanten met wie ik werk, en zien dat mijn werk gewoon bleef liggen, deed pijn. Waarom speelden die visualisaties geen rol op het moment dat er gekozen moest worden? Ik vond het antwoord niet, en dat liet me niet los. Ik vroeg me zelfs af of ik nog wel op de juiste plek zat. Bedrijven gaven miljoenen uit aan het verzamelen van data, maar behandelden het communiceren ervan als iets wat je er op vrijdagmiddag even bij deed. Ik dacht dat het aan mij lag.

In die periode zat ik vaak achter mijn tekenblok. Op een avond was ik bezig met een houtskooltekening en ik realiseerde me opeens welke vragen ik mezelf voortdurend stelde. Welke lijn eerst? Hoeveel druk moet ik zetten? Wat gum ik weg om ruimte te maken voor wat straks moet landen? Wanneer ben ik klaar? Houtskool is onverzoenlijk. Eén lijn laat zich niet netjes uitgummen zonder spoor. Je moet vooraf weten wat je wilt dat het publiek ziet, anders krijgt datzelfde publiek het later niet meer te zien. Wat me trof, was de vaststelling dat niemand mij die vragen ooit had leren stellen over een datavisualisatie. Een tekenaar begint niet met willekeurige strepen om te hopen dat het eindresultaat prachtig is. Hij begint met wat hij wil dat het publiek voelt bij het bekijken van de tekening. Hij neemt die verantwoordelijkheid openlijk op zich.

‘Bedrijven gaven miljoenen uit aan
het verzamelen van data, maar
behandelden het communiceren
ervan als iets wat je er op
vrijdagmiddag even bij deed.’

**1****Wat je meteen ziet**

Een ballerina ligt voorovergebogen op de grond. Er schijnt een fel wit licht op haar.

2**Wat begint op te vallen**

De handen krijgen aandacht. De aders staan sterk op de hand en deze biedt zelf steun aan de andere arm.

3**Het detail dat wringt**

Ze ligt in een bijna onmogelijke positie, waarbij haar balletschoen de aandacht krijgt.

4**Het zwarte punt**

Het gezicht roept plotse emotie op. Het extreem donkere gebied geeft een gevoel van uitputting.

**De vorm van het verhaal**

Een lichaam ineengekrompen onder de druk van altijd te presteren. Het weggelaten gezicht laat jou die last invullen.

Figuur 1.0 The Weight of Grace – Henny Spielman.

Bij het maken van datavisualisaties doen we vaak het omgekeerde. We verstoppen ons achter het idee van objectiviteit en schuiven het werk door naar de beslisser. 'Hier is de datavisualisatie. Maak er zelf maar wat van.' Dat is geen neutraliteit. Dat is terughoudendheid om een standpunt in te nemen. De beschreven theorie over datavisualisaties leerde mij hoe ik cijfers correct toon. Tekenende leerde me dat tonen nooit neutraal is. Een datacommunicator die zijn standpunt niet openlijk deelt, schuift de beslissing door naar een ruimte waarin niemand nog wil beslissen. In veel organisaties krijgt een datavisualisatie tonen met alle mogelijke invalshoeken, vanzelf het gewicht van professionaliteit. Alles tonen voelt veilig en oogt neutraal, maar die keuze is dat niet. Alles tonen betekent ook dat niets nog echt gewicht krijgt. Wanneer elk signaal naast elk ander signaal blijft staan, verdwijnt het onderscheid tussen wat telt en wat erbij hangt. Wat bedoeld was als onderbouwing, begint dan zelf verwarring te zaaien.

Je voelt het ook aan de manier waarop een rapport begint te groeien. Eerst probeert het rapport één vraag te beantwoorden. Daarna moet het nog iets extra tonen. Dan nog een extra uitsplitsing, omdat iemand het rapport misschien straks nodig zou kunnen

hebben. Voor je het weet, ligt er een lappendeken van datavisualisaties die alles tegelijk zou kunnen te zijn. Net daar begint het te wringen. Niemand weet nog wat dit rapport eigenlijk moet doen. Ik heb vaak gezien hoe rapporten groeien zodra het vertrouwen zakt. Niet omdat de data fout is, maar omdat eerdere gesprekken niets hebben vastgelegd. Wat daarbij eveneens vergeten wordt, is dat betekenis niet in nog een extra rapport zit, maar in het moment waarop iemand dat rapport gebruikt als basis voor beslissingen.

Meer detail geeft een gevoel van controle, maar zelden van helderheid. Vaak gebeurt het omgekeerde. Hoe fijner je begint uit te splitsen, hoe moeilijker het wordt om nog te zeggen wat er nu echt toe doet. Elk datapunt vraagt uitleg. Elke afwijking roept meteen een nieuwe vraag op. Het gesprek gaat dan niet meer over 'Wat doen we hiermee?', maar over 'Waar komt dit precies vandaan?'. Dan ben je niet meer aan het beslissen, maar het beslissen aan het ontwijken. Vereenvoudigen voelt in zo'n context vaak riskant. Minder tonen voelt dan al snel alsof je minder zorgvuldig bent. Een datacommunicator die vereenvoudigt, beslist welke signalen hier gewicht krijgen en welke niet. Dat is geen vormkwestie, maar een inhoudelijke keuze. Wie vereenvoudigt, sluit sporen af en maakt duidelijk wat telt. Dat kan in het begin ongemakkelijk aanvoelen, maar zonder die keuze blijft data iets om naar te kijken in plaats van iets om op te handelen.

Alles tonen wordt vaak verkocht als transparantie. Maar transparantie zonder weging laat de beslisser het werk alleen doen. En daar wint zelden de data, maar meestal ervaring, hiërarchie of overtuiging. De sterkste stem vult dan wat de beslissing zal zijn, niet vanwege gelijk, maar vanwege het meeste gewicht in de schaal. Meer data lost dat niet op; dat zorgt alleen maar voor meer ruimte om te manoeuvreren. Hoe meer datavisualisaties die alles proberen te tonen, hoe makkelijker iedereen zijn eigen conclusie eruit haalt. Data wordt dan materiaal waarmee bijna alles te staven valt. Een plek waar bijna elk standpunt wel ergens steun vindt. Het gevolg is geen betere beslissingen, maar langere gesprekken die telkens opnieuw eindigen zonder keuze. Dat wil niemand.

Het probleem zit dus zelden in te weinig data. Het zit in het ontbreken van een expliciete keuze over wanneer deze data genoeg is. Zolang niemand die keuze maakt, blijft extra data aantrekkelijk. Het houdt de belofte in dat de keuze nog even kan wachten. En precies daarom wordt de extra data telkens opnieuw gevraagd. En wanneer dat patroon zich herhaalt, blijft dat niet zonder gevolgen.

WAAR MEETINGS VASTLOPEN ZODRA VERTROUWEN ONTBREEKT

Beslissingen laten sporen na, ook wanneer niemand ze hardop neemt. Wanneer een meeting keer op keer eindigt zonder duidelijk gevolg, leren mensen iets bij. Niet over de inhoud zelf, maar over het gewicht van wat er in die meeting gebeurt. Data kan correct zijn en toch haar gewicht verliezen, gewoon omdat eerdere gesprekken niets hebben opgeleverd. Veel mensen willen verandering zien, maar weinigen willen er verantwoordelijk voor zijn.

Dat blijft hangen in de meetings die volgen. Mensen luisteren anders. Ze stellen vragen met meer afstand. Ze wachten langer af voordat ze zich verbinden. Wat vroeger nog als bruikbaar werd gelezen, wordt nu behandeld als iets voorlopigs. Dat zie je ook in hoe informatie verwerkt wordt. Datavisualisaties worden trager gelezen. Details krijgen meer aandacht dan wat ermee moet gebeuren. Er komt meer nood aan uitleg en bevestiging. Elk punt wordt afgetoetst, maar niet om beter te begrijpen, maar om geen risico te hoeven nemen. Het gesprek gaat dan niet meer over afwegen, maar over indekken.

Ook de omgang met data verandert. Waar cijfers vroeger nog konden volstaan om een keuze te maken, worden ze nu behandeld als iets dat eerst opnieuw bevestigd moet worden. Er worden bijkomende analyses gevraagd, omdat eerdere data nooit echt tot actie heeft geleid. Zo wordt voorzichtigheid een aangeleerd patroon. Dat zie je vaak in planningsfases. Eerst volstaat een overzicht van gepresteerde uren ten opzichte van geplande uren. Wanneer daar geen actie uit voortkomt, wordt zelden de vraag gesteld waarom er niets mee gebeurt. In plaats daarvan komt er meer detail. Tot op taakniveau. Per kostencentrum. Nog dieper, nog fijner, nog een extra uitsplitsing. Alsof de beslissing ergens verstopt zit in een laag die nog niet geopend is. Zo leert een organisatie zichzelf dat er altijd nog meer data gevraagd kan worden. Dat gebeurt zonder dat iemand het wantrouwen benoemt. Het krijgt de naam zorgvuldigheid. De terughoudendheid stapelt zich op en wordt na een tijd het standaardgedrag in elk overleg.

Na een tijd wordt stilstand bijna normaal. Beslissingen worden zeldzaam. Overleg krijgt dan een ander doel. Het dient om te informeren, op één lijn te krijgen en te documenteren, zonder dat nog iemand echt verwacht dat er iets gekozen zal worden. Data blijft aanwezig, maar schuift steeds verder naar de achtergrond. Wat hier zichtbaar wordt, is geen individueel falen, maar iets wat een groep zichzelf aanleert. Mensen passen hun gedrag aan, op basis van wat eerdere gesprekken hebben opgebracht. Wanneer overleg zelden tot actie leidt, leren ze dat afstand houden de veiligste positie is.

WAT EEN RAPPORT VERLIEST NOG VÓÓR DE MEETING BEGINT

‘Kunnen we niet gewoon snel een simpel rapport maken?’ Die vraag valt zelden op een rustig moment. Deze komt op tafel wanneer de druk stijgt en een beslissing dichterbij komt dan comfortabel voelt. Het rapport krijgt dan de rol van tussenstap. Even kijken. Even aftasten. Data krijgt dan de rol van pauzeknop. Zolang het rapport nog in de maak is, kan de keuze nog even blijven liggen.

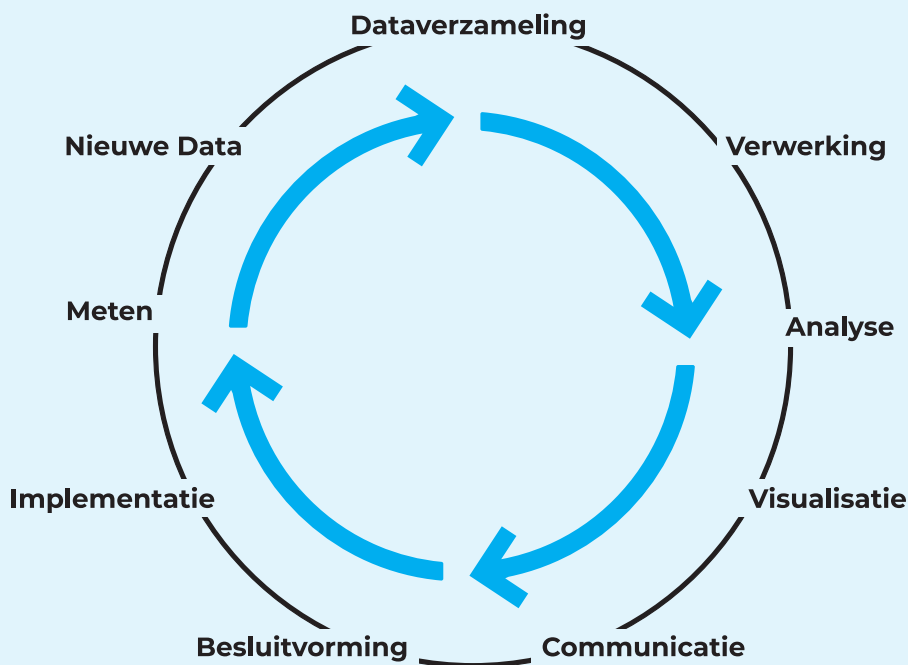
In veel organisaties gaat men ervan uit dat data direct klaar ligt voor gebruik. Je haalt data op, zet die in een overzicht en verwacht dat het werk daarmee zo goed als gedaan is. Wat daarbij ontbreekt, is aandacht voor wat er voor en na dat rapport gebeurt. De data-cyclus is voor mij een realiteitscheck. Deze toont waar betekenis ontstaat of weglekt. En vooral: waar verantwoordelijkheid stopt.

Data wordt verzameld, verwerkt, geanalyseerd en gedeeld. Dat deel van de cyclus is in organisaties behoorlijk goed uitgebouwd. Tools, teams en processen zijn er. De cyclus breekt op de overgang van rapport naar beslissing. Het rapport gaat rond. Visualisaties worden in een slidedeck gepropt om actie uit te lokken. De actie volgt niet. Wanneer dat vaker gebeurt, verandert ook het gedrag. Beslissingen blijven liggen. Acties krijgen geen gevolg. Terugkoppeling blijft vaag. De cyclus gaat nooit echt dicht. Data verliest daar de functie als beslisinstrument en zakt terug tot observatiemateriaal. In omgevingen waar beslissingen pas later effect hebben, zie je dat patroon nog beter. Cijfers blijven hetzelfde, maar hun betekenis verandert per rol. Wat voor de ene een signaal is om in te grijpen, blijft voor de andere gewoon achtergrond.

Zolang de verschillende rollen niet expliciet worden benoemd, blijven interpretaties zich opstapelen. Er komen extra rapporten bij om nog wat meer context te geven. Toelichtingen volgen elkaar op. Het overzicht groeit, maar wat ermee moet gebeuren, vervaagt. Tegen de tijd dat er eindelijk wordt ingegrepen, is de situatie vaak al veranderd. Het uitspel heeft intussen wel al gevolgen gehad. In veel organisaties wordt ook vergeten dat een rapport geen job op zich is. Voor een manager is het een hulpmiddel binnen een bredere verantwoordelijkheid. Zodra een rapport vraagt dat iemand te lang moet zoeken, filteren of zelf verbanden leggen, vraagt het meer aandacht dan in de praktijk haalbaar is.

De werkelijke kosten van een open cyclus zitten niet in de data zelf, maar in wat er daarna met de data wordt gedaan. Tijd verdwijnt in gesprekken zonder besluit. Energie kruipt in het verdedigen van interpretaties. Eigenaarschap blijft in de lucht hangen. Alles oogt professioneel, maar er verschuift niets. Wanneer data blijft rondgaan zonder actie, wijst dat

op een falende cyclus. De duurste dataprojecten zijn die waarbij alles aanwezig is, behalve een expliciete volgende stap. De datacyclus legt dat genadeloos bloot. Zolang beslissingen, acties en terugkoppeling ontbreken, blijft data verzorgd en overtuigend gepresenteerd zonder dat er iets mee verschuift. Op dat punt gaat het niet langer over analyse. Dan gaat het over leiderschap. Over wie vastlegt wat voldoende is om te beslissen en wie verantwoordelijkheid neemt voor wat deze data hier en nu moet dragen.



Figuur 1.1 De datacyclus: negen stappen, van dataverzameling tot meten. De cyclus sluit op het moment van besluitvorming.

Wanneer overleg niet tot een beslissing komt

In veel overlegmomenten hangt er een duidelijke verwachting in de ruimte. Mensen komen samen omdat er iets gekozen moet worden. De data is beschikbaar, het onderwerp staat op de agenda en de tijd is vrijgemaakt. Toch blijft het gesprek vaak hangen. Het overleg begint met delen. De cijfers worden getoond, patronen benoemd en observaties

uitgewisseld. Iedereen kijkt naar hetzelfde materiaal, maar leest het vanuit zijn eigen positie. Dat voelt productief. Er wordt gesproken en aangevuld. En juist daardoor blijft alles openliggen. Zolang niemand zegt hoe deze data vandaag moet worden ingezet als beslissingsmechanisme, blijft elk standpunt voorlopig.

Rapporten versterken dat effect vaak nog. Ze zijn gemaakt om te verkennen en nodigen uit om verschillende invalshoeken naast elkaar te leggen. Ze laten ruimte om te zoeken, te vergelijken en verbanden te laten zien. Dat is waardevol wanneer het je doel is om het begrip te verdiepen, maar het houdt iedere mogelijke interpretatie ook bewust open. In een overlegcontext betekent dat vaak dat er geen natuurlijk eindpunt ontstaat. Elk patroon kan worden aangevuld met een tegenpatroon, elke observatie met nog een bijkomende nuance. Op zulke momenten wordt overleg gemakkelijk verward met voortgang. Er is beweging in het gesprek, maar niemand komt dicht bij een keuze. De data legitimeert die beweging, en maakt het mogelijk om te blijven verkennen zonder iets vast te leggen. Dat oogt zorgvuldig, maar houdt de beslissing buiten beeld. Het overleg eindigt dan met nieuwe vragen, een extra analyse of een vervolgmeeting, zonder dat iemand benoemt of dit genoeg was om te beslissen.

Dit is een structureel patroon, geen gebrek aan moed of competentie. In veel organisaties is het onduidelijk wanneer een overleg informerend is, wanneer het verkennend blijft en wanneer er eigenlijk beslist zou moeten worden. Die onduidelijkheid wordt zelden uitgesproken, maar blijft gewoon boven het gesprek hangen. En wanneer verwachtingen impliciet blijven, neemt ook niemand verantwoordelijkheid om ze scherp te stellen. Hier zit een cruciaal moment om te zeggen wat voor gesprek je op dat moment voert. Bijvoorbeeld door expliciet te maken waar dit overleg nu staat. Door te benoemen wat vandaag wel en niet beslist wordt. Door vast te leggen wat deze data vandaag kan dragen en wat open blijft. Dat verandert de dynamiek zonder het gesprek dicht te duwen.

Door te kaderen en te benoemen, krijgt data een andere rol. Opeens wordt de data geen aanleiding meer om alles open te houden, maar een hulpmiddel om af te wegen. Het overleg gaat dan van uitwisseling naar keuze. Zonder dit bewust mee te delen aan het begin van een meeting, blijft overleg circulair. Dezelfde data komt dan terug, telkens in een iets andere vorm, zonder dat het gewicht ervan verandert. Met duidelijke doelen wordt zichtbaar wanneer er beslist wordt, wanneer er bewust niet beslist wordt en wie dat dan draagt. Pas dan kan data bijdragen aan actie, ook wanneer de data onvolledig blijft.

Wat hier op organisatieniveau zichtbaar wordt, speelt zich op grotere schaal bijna op dezelfde manier af. Zodra een groep mensen tegelijk naar dezelfde data kijkt, verandert ook de betekenis. Data wordt dan niet langer alleen gelezen als informatie, maar ook

als gemeenschappelijk referentiepunt. Het bepaalt mede wat bespreekbaar is, wat urgent aanvoelt en wat als redelijk wordt gezien. In die context wordt vertrouwen minder een individuele inschatting en meer een collectieve ervaring. Dat maakt de rol van data fundamenteel anders.

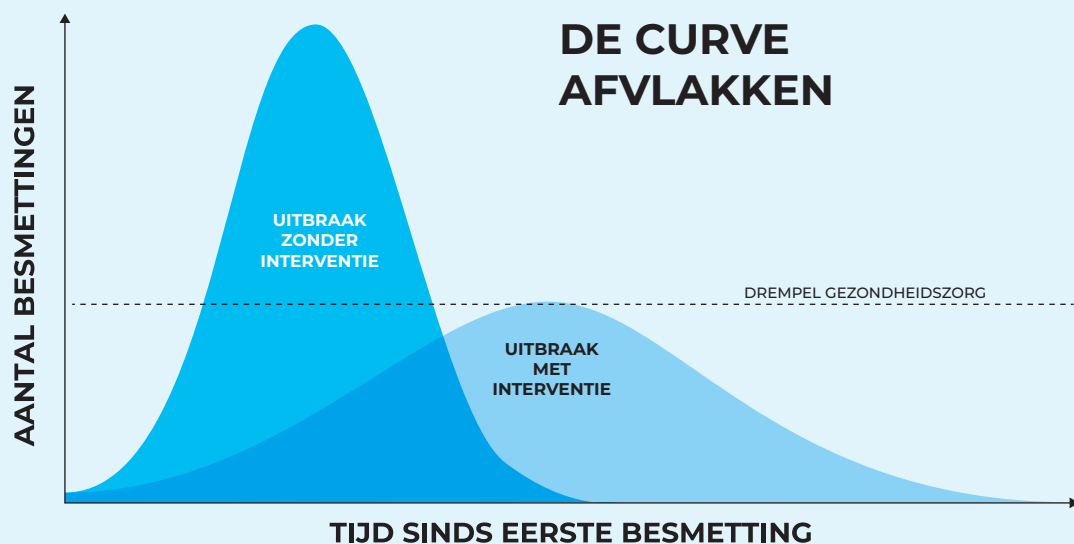
Wanneer betekenis niet expliciet gedragen wordt, ontstaat er geen gedeeld houvast. Interpretaties blijven dan naast elkaar bestaan en versterken elkaar niet. Data circuleert, maar komt nergens echt vast te liggen. In organisaties zie je dat in eindeloze afstemming, terugkerende rapporten en gesprekken die telkens opnieuw beginnen waar ze eerder al vastliepen. De data verandert. Het patroon niet. Wat ontbreekt, is niet meer informatie, maar een gedeeld kader dat vastlegt wat deze data vandaag moet dragen. Op dat moment wordt data kwetsbaar, omdat niemand de betekenis vastzet. Zonder expliciete duiding wordt data een open terrein voor projectie. Verschillende belangen, perspectieven en angsten lezen dan elk hun eigen verhaal in dezelfde cijfers. Dat hoeft niet te ontsporen, maar het vraagt wel iemand die de betekenis vastlegt voordat alles weer uit elkaar begint te lopen. Wanneer dat niet gebeurt, verliest data de functie van verbindend element. Dan wordt data een spiegel van wat al verdeeld was.

Wanneer een samenleving samen kijkt

Tijdens de COVID-19-pandemie keek een volledige samenleving tegelijk naar data. Dagelijkse cijfers over besmettingen, hospitalisaties en overlijdens werden breed gedeeld en besproken. Datavisualisaties en tabellen verschenen in nieuwsuitzendingen, persconferenties en online rapporten. Zelden was data zo zichtbaar en zo aanwezig in het publieke debat. De verwachting was duidelijk: deze cijfers moesten helpen om de situatie te begrijpen en gedrag op elkaar af te stemmen.

Wat opviel, was de veelheid aan beelden en invalshoeken. Verschillende bronnen toonden verschillende datavisualisaties, met andere schalen, accenten en tijdsvensters. Soms lag de nadruk op absolute aantallen, soms op trends of op gemiddelden. Elk beeld vertelde iets wat op zichzelf correct was, maar samen vormden ze geen stabiel referentiepunt. Voor veel mensen werd het moeilijk om nog te begrijpen wat die cijfers concreet betekenden voor hun keuzes en hun dagelijks handelen. De betekenis van dezelfde data verschoof bovendien mee met de context waarin deze werd getoond. Een dalende curve kon geruststelling oproepen, terwijl een lichte stijging op een ander moment onrust veroorzaakte. Kleine veranderingen kregen soms veel aandacht, terwijl structurele patronen minder zichtbaar bleven. Daardoor ontstond onzekerheid over wat echt belangrijk was en waar de aandacht naartoe moest gaan. Data bleef aanwezig, maar wat ermee moest gebeuren, wisselde mee.

Na verloop van tijd kwam ook het vertrouwen onder druk te staan. Niet alleen het vertrouwen in de cijfers, maar ook in de manier waarop ze werden gebracht. Twijfel liet zich zien in uiteenlopend gedrag. Sommige mensen volgden elke nieuwe boodschap nauwgezet; andere haakten af of trokken zich terug. In beide gevallen verdween het gevoel van houvast dat nodig is om gezamenlijke keuzes te dragen. De pandemie maakte zichtbaar wat doorgaans minder opvalt: vertrouwen verdwijnt niet doordat data ontbreekt, maar doordat gedeelde betekenis ontbreekt. Zolang verwachtingen niet worden benoemd en gedragen, blijft data rondgaan zonder dat dit echt tot handelen leidt.



Aangepast van CDC

Figuur 1.2 De curve afvlakken: twee verlopen van dezelfde uitbraak. De drempel markeert de grens van wat de gezondheidszorg kan dragen.

WAAROM ONDUIDELIJKE VERWACHTINGEN ZWAKKE BESLISSINGEN GEVEN

Wanneer niemand hardop zegt wat data vandaag moet dragen, wordt samenwerken stroef. Dan zit iedereen wel in dezelfde meeting, maar niet meer in hetzelfde gesprek. De ene denkt dat er nog verkend wordt, de andere verwacht een keuze, een derde wil vooral vermijden dat hij later op iets vastgepind wordt. Verwachtingen managen is leiderschap. In de ruimte, niet in de slide.