

# Ingrid Tappin (Culturefest): Zó krijg je medewerkers succesvol mee in datagedreven werken

8 min

Datavolwassenheids niveau

[Beginner](#)

Doelen

[Bedrijfsvoering verbeteren](#)

[Maatschappelijke impact](#)

[Positionering](#)

Themas

[De mens en cultuur](#)

Bedrijfscultuur ontstaat als mensen bij elkaar komen. ‘Simpel gezegd: het is de manier waarop we bewust of onbewust dingen met elkaar doen’, aldus Ingrid Tappin, oprichter van Culturefest. Zij helpt organisaties bij het ontwikkelen van sterk leiderschap en het bouwen van ‘mooie bedrijfsculturen.’ Medewerkers moeten een gevoel van waarde hebben. ‘Het gevoel dat ze samen iets belangrijks aan het doen zijn. Dat zij daarvan overtuigd zijn, helpt jou bij het halen van je doel.’ Sterker nog: als de organisatiecultuur niet op orde is, is elk innovatief initiatief gedoemd te mislukken. Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 75 procent van het innovatiesucces bepaald wordt door de cultuur binnen je bedrijf.

Nu zit het met die bedrijfscultuur meestal wel goed binnen social enterprises, denkt Tappin. ‘Mensen zijn supergemotiveerd en zitten al in die positieve energie.’ Maar een garantie voor succes is het niet. ‘Mensen zijn ingesteld op veiligheid. Verandering triggert juist het gevoel van gevaar. Medewerkers denken: straks verlies ik mijn baan, of: straks kan ik het niet. Wees je er als leider van bewust dat die reactie gaat komen. Belangrijk is een mindset te creëren die gericht is op continu blijven leren.’

Dit zijn volgens Tappin succesfactoren om medewerkers mee te krijgen in datagedreven werken.

## #1 Geef aan waarom het nieuwe moet plaatsvinden

‘Wat is de reden dat jullie organisatie méér met data gaat werken? Wil je innovatiever worden, kosten besparen, meer service bieden aan klanten, of doe je het omdat de concurrent het doet? In het geval van sociale ondernemingen kan het gaan om het vergroten van maatschappelijke impact. Hoe verschillend de redenen ook mogen zijn voor de nieuwe strategie: de why moet altijd duidelijk zijn. Dat is het begin van je veranderverhaal.’

## #2 Leg de stappen helder uit

‘Leg uit waar je nu staat, waar je naartoe wilt en welke stappen er nodig zijn om daar te komen. Wat er concreet gaat veranderen. Er wordt bijvoorbeeld nieuwe software geïmplementeerd, medewerkers leren nieuwe vaardigheden, er komen nieuwe personeelsleden. Deze stappen zijn spannend. Het is belangrijk dat je tegen je mensen zegt: dat vergt nogal wat van jullie, dat snap ik. Erken dat. Maak continu het grotere verhaal klein, en wéér kleiner, om het dan opnieuw te koppelen aan het grote verhaal. Hoe de inspanningen die de medewerkers leveren, bijdragen aan de why. Dat vertel je als leider niet één keer bij de nieuwjaarsborrel, maar meerdere keren, via verschillende kanalen. Op intranet, tijdens lunchlezingen. Zet in de nieuwsbrief hoe je vorige week vertelde over dat nieuwe doel, dat jullie volgende week een cursus gaan doen, en dat je je daarvoor nu kunt inschrijven.’

## #3: Focus je op het ontwikkelen van nieuwe gewoontes

‘Wist je dat 95 procent van wat we doen, onbewust gaat? Die handelingen worden aangestuurd door het deel van ons brein dat ook wel systeem 1 wordt genoemd. Het denkproces gebeurt daar snel en automatisch op basis van ervaringen uit het verleden. Koffie zetten, douchen, praten terwijl je hardloopt.’ In het voorste deel van je brein, systeem 2, vindt een meer gecontroleerd denkproces plaats. Dit deel spreek je aan bij beslissingen in situaties waarin je nog niet veel ervaring hebt, en bij het aanleren van

nieuw gedrag. 'Het kost veel energie om dit systeem aan te spreken. Weet dat daar rust en ruimte voor nodig is - ook om fouten te maken. Als het de eerste keer niet goed gaat, of onder druk en stress, zeggen mensen al snel: weet je, ik doe het wel op de oude manier. Door bewust triggers en rewards in te zetten kun je nieuwe gewoontes 'ontwerpen'. Stel dat een medewerker vanaf nu na elk klantgesprek notities moet maken in het nieuwe CRM-systeem. Elke keer als hij ophangt, moet hij het CRM-systeem aanzetten. Dat wordt makkelijker een automatisme als er een beloning volgt direct na de actie. Die beloning kan zijn: 'een goed gevoel'. Maar ook een kop thee bijvoorbeeld. Dat kan de medewerker zichzelf aanleren. Ook als leider kun je zorgen voor rewards. Een compliment. Extra aandacht in de nieuwsbrief. Nieuwe gewoontes aanleren vergt tijd. Dat gaat niet zonder slag of stoot.'

## #4 Betrek je mensen bij de verandering

'Identificeer de mensen die er zin in hebben, de frontrunners en innovators. Er zijn wetenschappelijk gefundeerde vragenlijsten om erachter te komen wie je beïnvloeders zijn. Er bestaan tools om hen effectief in te zetten, via bijvoorbeeld workshops en gamification. Train deze ambassadeurs om andere medewerkers in het veranderproces te ondersteunen. In kleine organisaties is het vaak niet moeilijk om als leider je verhaal te verspreiden, om die mindset van continu innoveren 'aan' te zetten. In een groot bedrijf vergt dat meer tijd en energie. Je kunt externe partijen inhuren om je te helpen versnellen. Coachende managers inzetten, die het doel voor ogen houden en bewust aangeven welke stappen er vandaag genomen gaan worden om richting dat doel te komen. Het is niet een one size fits all.'

## #5 Jij bent de sterkste schakel

'Dat jij als leider de rolmodel bent in de organisatie, dat besef is key. Geef het goede voorbeeld, coach je mensen door de veranderingen heen. Wees niet te kritisch als het niet meteen goed gaat. Besef dat er altijd mensen zijn die langzamer meegaan in verandering. Jij bent zélf de belangrijkste schakel in het vernieuwen van gedrag.'

## Relevante links en concrete cases:

