

## WHITEPAPER



### Klaar voor je strategie, voor je initiatief?

Hoe zit het met je mensen, zitten ze op één lijn met de doelstelling?

Weet je hoe ze het waarom, hoe en wat verbinden met hun dagelijkse werk?

Vertrouw je er op dat alles goed komt?

### Volg de Mindsets en krijg de feiten

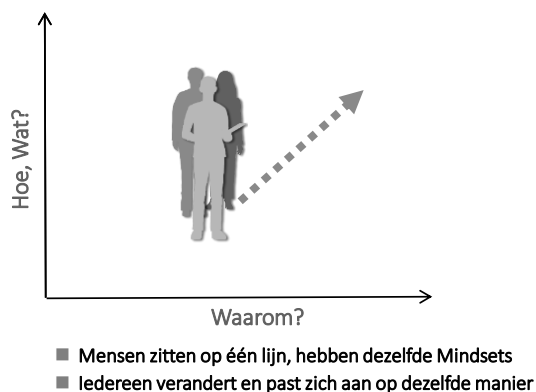
Hoeveel moeite kost het om de harten van mensen te winnen voor een strategie of een initiatief, om de groep op één lijn te krijgen en in beweging te krijgen, om grip te houden op voortgang en resultaat?

Dit heeft alles te maken met menselijke factoren. Om specifieker te zijn, met de Mindset van mensen. Je Mindset is de mentale ruimte waarin je het waarom, het hoe en wat van een strategie, van een gezamenlijk initiatief, verbindt met je dagelijkse werk.

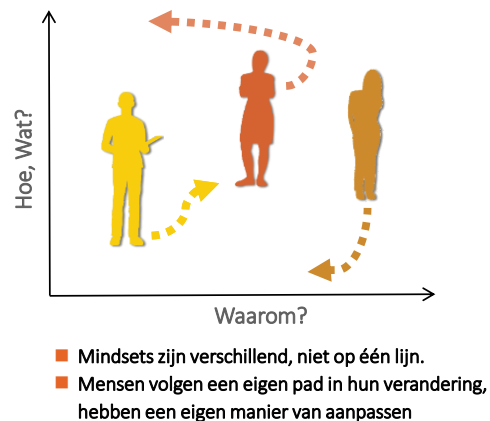
Het begint allemaal als mensen horen over een bepaald initiatief, werkgroepen in hun omgeving zien ontstaan of bijvoorbeeld worden uitgenodigd voor een training. Ze vormen hun innerlijke beelden, hun eigen gezichtspunten rond vragen als "waarom doen we dit", "hoe ga ik dit bereiken", "wat levert het mij op" en "welke impact zal het hebben op mijn dagelijkse werk"?

We gaan er vaak van uit dat na managementcommunicatie, uitleg in de teams en training iedereen het begrijpt, op één lijn zit en samen aan de slag gaat. Dit pakt in de praktijk vaak anders uit en blijkt ook nog eens behoorlijk dynamisch te zijn, zie onderstaande afbeelding.

#### Vaak is de aanname ...



#### ... Terwijl de realiteit is ...



Vanuit hun Mindset formuleren mensen hun individuele behoeften, inzichten, acties en de manier waarop zij vooruitgang en resultaten waarderen. Als je de Mindsets in een groep niet volgt, is elke actie die je doet om gezamenlijk vooruit te komen, als schieten met hagel.

## Volgen van Mindsets: waarom enquêtes niet werken

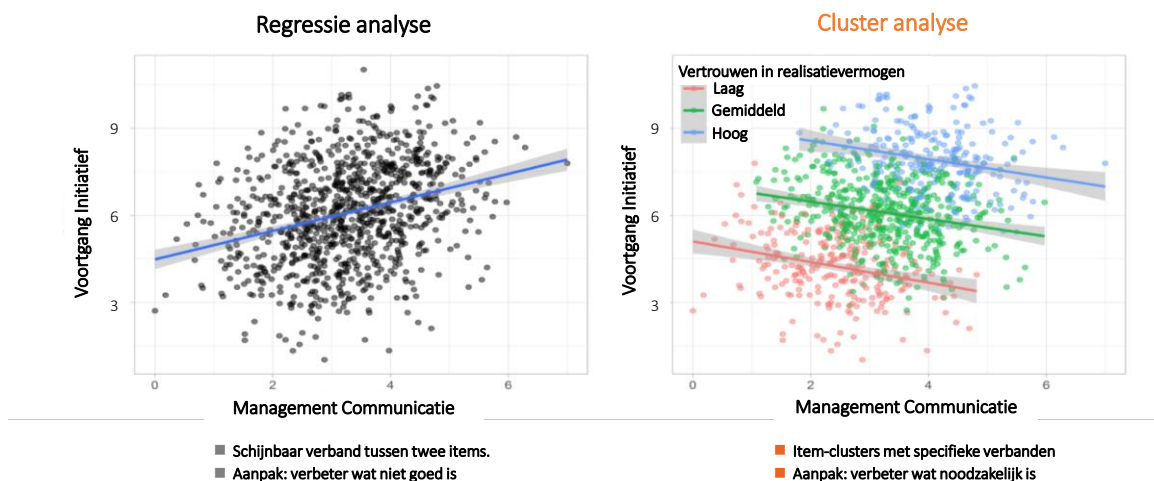
Dus, hoe kun je de Mindset van mensen ontdekken en volgen? Dit vereist doorgaans veel bila's en gestructureerde interviews, conceptueel denken en doorzettingsvermogen: oorzaak-gevolgrelaties kunnen immers op het eerste gezicht logisch lijken totdat je een nieuw onderliggend patroon ontdekt, en je analyses weer moet bijstellen. Het is een tijdrovend proces als je het goed wilt doen en ook de meeste vooroordelen er uit wil filteren. Daarom doen organisaties vaak een beroep op enquêtes om de meningen en behoeften van werknemers op een efficiënte en meer objectieve manier te verzamelen.

De praktijk leert echter dat op enquêtes gebaseerde inzichten moeilijk te vertalen zijn in gedragen acties met duurzaam impact op de voortgang van het initiatief. Dit heeft alles te maken met de manier waarop enquêtes worden ontworpen en uitgevoerd: elke deelnemer moet dezelfde reeks gesloten vragen scoren. Heel verklaarbaar, want deze vooropgezette vragenlijsten komen voort uit een onderliggend psychosociaal model, en de resulterende scores moeten daarin passen of vergeleken met een benchmark.

Maar het effect is wel dat de deelnemers op zijn best de semantiek en de relevantie hooguit gedeeltelijk erkennen. Nog los van de redelijke kans op sociaal wenselijke antwoorden. Biedt dit een solide, feitelijke basis om te beslissen hoe met ieders steun het beste vooruitgang kan worden geboekt als groep?

Laten we naar een voorbeeld kijken. Stel dat de online enquête door alle medewerkers is ingevuld en dat de organisatie met de uitkomsten aan de slag moet. Dit verloopt meestal als volgt. Na enige discussie zoekt het managementteam naar belangrijke verbeterpunten. De meest in het oog springende verbeterpunten lijken te zijn dat bijvoorbeeld maar 38% van de respondenten goede vooruitgang ziet op het strategische initiatief, 29% positief is over managementcommunicatie en 15% tevreden is over de gegeven training. De managers besluiten actie te ondernemen op basis van de laagst scorende tevredenheid: training verbeteren. Maar leveren deze drie scores voldoende onderbouwing om te concluderen dat 'training verbeteren' de beste stap voorwaarts is voor de organisatie?

Een van de managers twijfelt en activeert een beslissingsondersteunende optie binnen de enquête tool. Meer geavanceerde enquête tools bieden hier een vorm van regressieanalyse om sterke correlaties tussen paren van enquêtevragen te zoeken. Het blijkt dat voortgang en managementcommunicatie een sterke positieve correlatie hebben, zie het linker diagram hieronder. En dus stelt de manager zijn collega's voor om niet de training maar de managementcommunicatie te verbeteren om de voortgang te stimuleren. Terecht?



Misschien wel en misschien ook niet. Nu begint de algemeen directeur te twijfelen en vraagt hoe er zekerheid kan worden verkregen dat er geen andere sterke verbanden heden over het hoofd zijn gezien. Met andere woorden, hoe krijg je een hanteerbaar overzicht van alle systematische relaties om de besluitvorming zo betrouwbaar mogelijk te maken? En inderdaad, na een tweede, diepere analyse met behulp van zogenaamde clustertechnieken wordt een duidelijk onderliggende verband gevonden: het vertrouwen van medewerkers in het vermogen van de organisatie om het initiatief uit te voeren, zie het diagram aan de rechterkant hierboven. Ook blijkt dat meer managementcommunicatie samenhangt met minder voortgang op het initiatief. De managers concluderen dat ze het vertrouwen van de medewerkers moeten aanpakken en dat ze elke volgende verbeterstap het best apart afstemmen per vertrouwenscluster.

Mensen zoeken vaak naar eenvoudige patronen in data om besluitvorming te ondersteunen, maar over-simplificatie kan leiden tot verkeerde conclusies en acties die zelfs contraproductief kunnen zijn.

## Conversatie-clustertechnologie biedt een krachtige oplossing

Het menselijk brein is geen lineaire, mechanische machine, en niets staat op zichzelf: gedurende een initiatief verbinden mensen verschillende, onverwachte aspecten - vaak meer dan twee - aan elkaar. Rationeel of irrationeel, dit vormt hun individuele, tijdelijke logica, hun Mindset. Vandaar uit gaan mensen denken en handelen. Daarom is het belangrijk om eerst deze individuele, meer complexe verbanden van onderliggende gezichtspunten op te halen. Om dan vandaar uit informatie voor besluitvorming en actie te bepalen.

De applicatie van Sentensor bevat een algoritme dat in staat is om een dialoog te voeren met open en gesloten vragen en daarin de onderliggende patronen in standpunten en behoeften te ontdekken. Het algoritme plaatst de gebruiker in een intuïtieve WhatsApp-achtige conversatie-setting in plaats van een geformatteerde, gestandaardiseerde vragenlijst. Het algoritme leert van de antwoorden en initiële scores waarmee de dialoog wordt gepersonaliseerd en deze relevant wordt gehouden voor de individuele gebruiker. Het kan dit met veel individuen tegelijkertijd doen, en is daardoor efficiënt.

Het algoritme analyseert de dialogen en groepeert de respondenten op basis van de onderliggende samenhang in standpunten en behoeften. Op deze manier worden rijke, individuele Mindsets geconstrueerd, geformuleerd in de taal van de mensen, in de taal van de organisatie.

## Van vele Mindsets tot enkele hanteerbare persona's

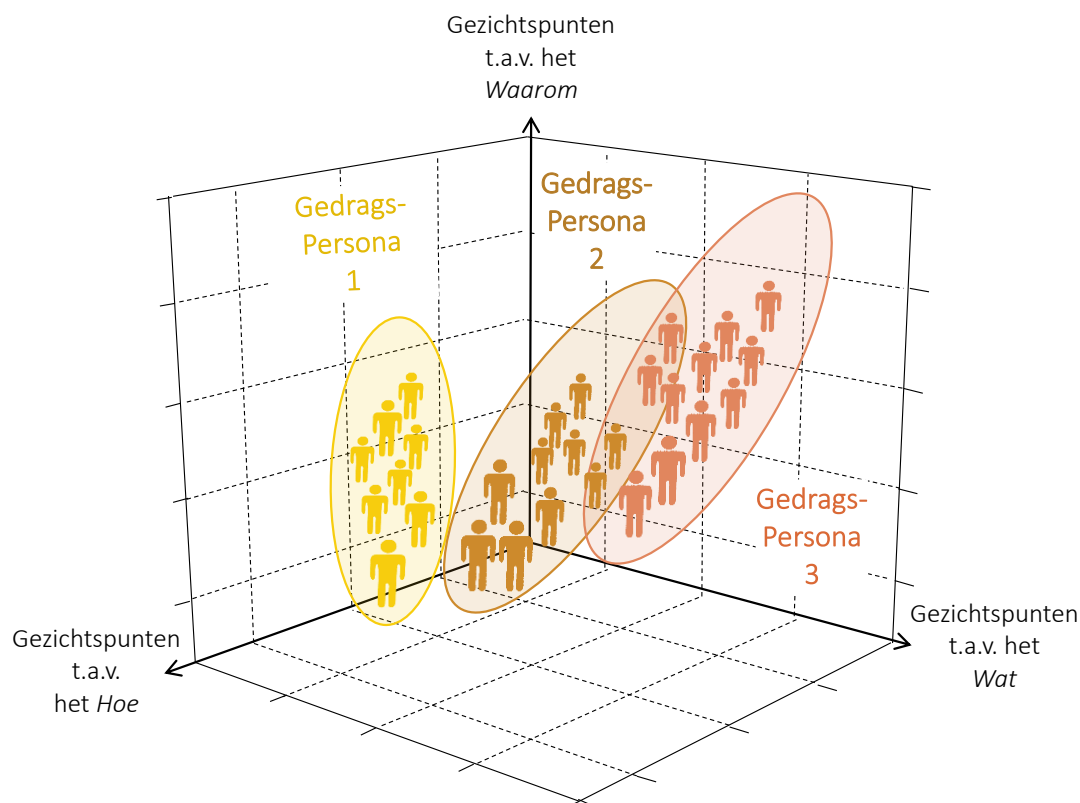
Toch krijgen we met zoveel hoofden nog zoveel Mindsets. Hoe kunnen we de collectieve wijsheid ten aanzien van het initiatief ophalen, om daarmee te kunnen beslissen over acties die de meeste kans hebben om de groep vooruit te helpen, richting de gestelde doelen?

De technologie van Sentensor bundelt groepen van overeenkomstige Mindsets tot *Gedragspersona's*. Persona's zijn een bekend fenomeen in de marketing, bijvoorbeeld om klanten mee te profileren voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Deze zogenaamde Buyer Persona's worden dan vaak samengesteld op basis van interviews of workshops, verrijkt met demografische informatie en data van bijvoorbeeld webportals.

De Gedragspersona's van Sentensor worden volledig digitaal gegenereerd om ze voor teams en organisatieprocessen te kunnen verzamelen, analyseren en in kaart te brengen. Het aantal

Gedragspersona's wordt enerzijds bepaald door voldoende scherpte in onderlinge verschillen en overeenkomsten en anderzijds door praktische hanteerbaarheid.

Waar overlappen ze elkaar, hoe sterk lijken ze op en op welke aspecten? De onderstaande afbeelding biedt een sterk vereenvoudigde illustratie van de manier waarop dit wordt verwerkt door het algoritme van Sentensor.



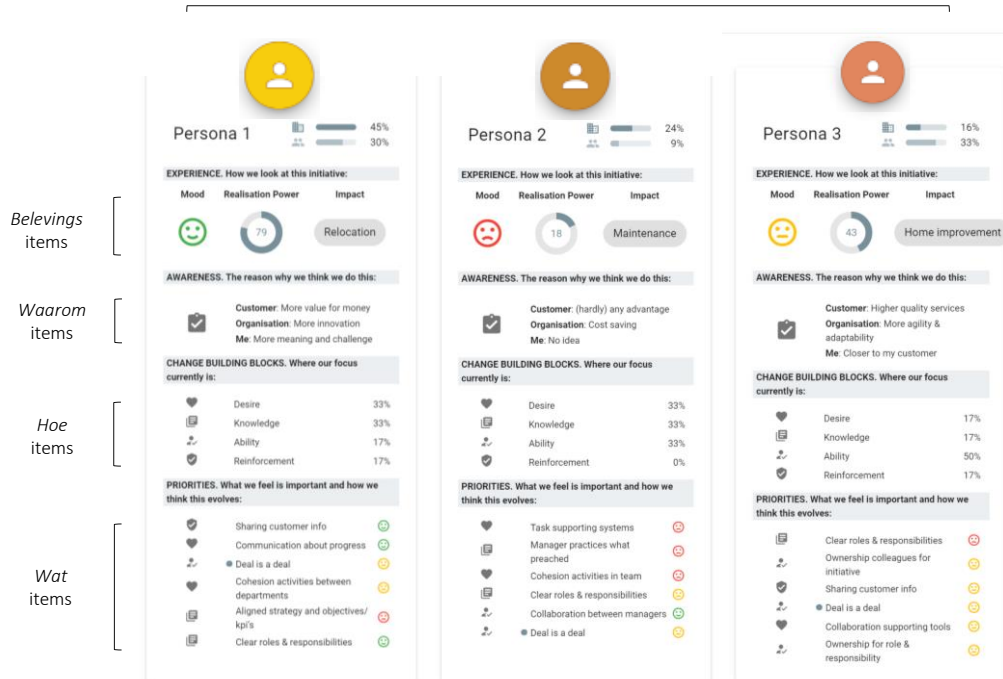
- Mindsets worden digitaal verwerkt voor analyse op voldoende diepte en schaal
- Mindsets worden geclustered to Gedragspersona's: groepen van mensen met overeenkomstige Mindsets

De cluster-resultaten van het algoritme leveren specifieke gebieden waar standpunten uiteenlopen respectievelijk behoeften niet vervuld worden. Daarmee kunnen diverse nuttige indicatoren worden berekend, waaronder de mate van overeenstemming en voortgang binnen teams en processen. Uit een analyse in de groep en in de tijd kan worden berekend wat de meeste kans heeft de onderlinge afstemming te verbeteren en waar belemmeringen kunnen worden weggenomen. Zo kunnen voortgangs-interventies gericht en effectiever worden.

### **Sentensor toont je barrières om te verwijderen en hoe je mensen op één lijn brengt**

Het Sentensor algoritme gebruikt een digitale verteltechniek om Gedragspersona's aan de gebruiker te presenteren. Inclusief belangrijke hiaten in het begrip van het initiatief, belemmeringen om deel te nemen en prioriteiten om vooruit te komen. Op organisatorisch, team en individueel niveau. Zie hieronder een screenshot van drie voorbeeld persona's.

## GedragPersonas



- Sentensor's GedragPersonas tonen de belangrijkste hiaten in begrip, belemmeringen om deel te nemen en prioriteiten met de grootste impact op voortgang. Op organisatie, team en individueel niveau.

Omdat deze Gedragspersona's groepen mensen vertegenwoordigen met een vergelijkbare Mindset, helpt het mensen om elkaar beter te begrijpen en sneller tot de kern van de zaak te komen. De WhatsApp-achtige dialoog leidt de teamleden door de resultaten op een beeldende, verhalende manier.



Sentensor berekent daarnaast automatisch slimme agenda's voor het management en voor elk betrokken team. De agenda's bevatten enerzijds specifieke prioriteiten met de meeste impact op de voortgang van het initiatief. Anderzijds tonen ze de specifieke barrières die de samenwerking en vooruitgang belemmeren. Programmamanagers gebruiken deze agenda's voor communicatie, competentie ontwikkeling en om support toe te wijzen. Teamleiders kunnen met de agenda's de dialoog in hun team richten op het identificeren van veelbelovende stappen die het meest bijdragen aan de voortgang en de doelen van het initiatief.

*Leiderschapsagenda's*

**PRIORITEITEN**  
Gebruikmakend van de wijsheid van de persona's, is er vervolgens gekeken wat voor jullie team het meest relevant is en meeste impact heeft.

Te verbeteren succescriterium	Voor gezonde niveaus, wat is volgens de data voorspelbaar?	Huidige beleving van behoefte in jullie team	Hoeveel punten verbetering (op schaal van vijf) is nodig?
1. Begrip van gemeenschappelijk commercieel proces	Relatief eenvoudig	☹️	1 punt
2. CRM goede aanvulling op bestaande tooling	Relatief eenvoudig	😊	1 punt
3. Verwachtingen van/ impact op rol duidelijk	Relatief complex	☹️	2 punten

**BARRIÈRES**  
Er zijn ook team specifieke factoren die niet terugkomen in de persona-analyse. Dit kunnen specifieke team barrières zijn die voortgang tegenhouden.

Mogelijke barrière	Weghalen team specifieke barrière	Huidige beleving van barrière in jullie team	Hoeveel punten verbetering (op schaal van vijf) is nodig?
1. Voorbeeldgedrag direct leidinggevende	Relatief complex	☹️	2 punten
2. Toegankelijke hulpmiddelen	Relatief eenvoudig	😊	1 punt
3. Kwaliteit van data/ informatie	Relatief eenvoudig	☹️	1 punt

- **Sentensor's People technology levert onderbouwde, feitelijke agenda's met prioriteiten voor voortgang en belangrijke belemmeringen. Het stelt teams in staat om direct en gezamenlijk te acteren**

De Gedragspersona's van Sentensor vertegenwoordigen groepen van mensen die overeenstemmen in Mindset. Gedragspersona's helpen teamleden om zich sneller in elkaar in te leven en om de gemeenschappelijke uitdagingen te definiëren. De actiegerichte agenda's ondersteunen teams bij het wegnemen van belangrijke belemmeringen en bij het beslissen over de beste bijdrage aan voortgang richting doelen.

## Samenvatting

Bij het realiseren van een strategie of een gezamenlijk initiatief heeft iedere betrokkene individuele, waardevolle opvattingen over hoe dit zich vertaalt in zijn dagelijkse werk en hoe het beste voortgang kan worden geboekt om de beoogde doelen te bereiken. Maar hoe kunnen deze individuele patronen van gezichtspunten, belemmeringen en behoeften - de Mindsets – efficiënt én betrouwbaar worden bepaald? Bila's zijn inefficiënt, interviews met experts zijn omslachtig en enquête-tools leveren oppervlakkige eenzijdige indrukken.

Conversatie-clustering technologie is de aangewezen techniek om de Mindsets te ontdekken en te clusteren tot praktische gedrags-persona's voor managers en teams. Die ook slimme leiderschapsagenda's berekent in de taal van de werkvloer, met daarin tekortkomingen in onderlinge afstemming, belemmeringen in deelname en prioriteiten voor voortgang. Zodat programmamanagers, leidinggevend en teams effectieve interventies kunnen maken en ondersteuning gericht kunnen inzetten.

Sentensor werkt met deze nieuwe technologie en levert hiermee onder meer voortgangsdashboards aan organisaties die ADKAR™ en Design Thinking methodes gebruiken. Met Sentensor's people technology verbetert een organisatie structureel haar grip op voortgang en resultaat.

[www.sentensor.com](http://www.sentensor.com).