

WHITEPAPER



Klaar voor je strategie, voor je initiatief?

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

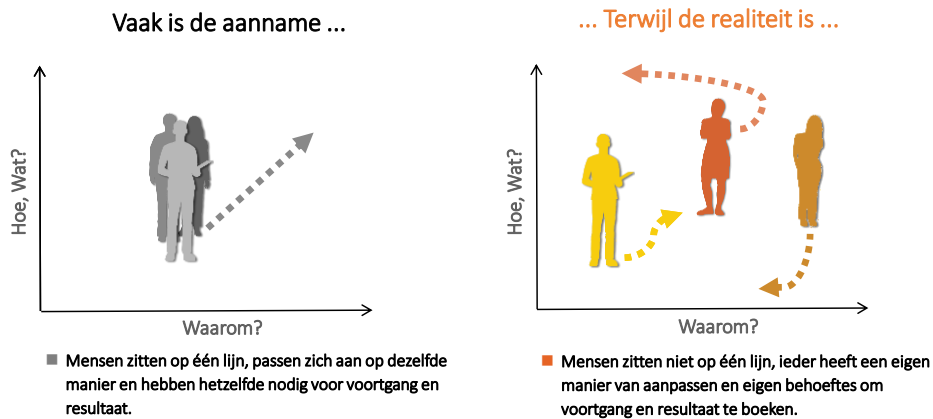
Weet je hoe ze het waarom, hoe en wat verbinden met hun dagelijkse werk?

Vertrouw je er op dat alles goed komt?

Volg de mindsets en krijg inzicht in het waarom van gedrag binnen een groep.

Zodra mensen horen over een bepaald initiatief vormen ze eigen beelden rond vragen als "waarom doen we dit?", "hoe ga ik dit bereiken?", "wat levert het mijzelf dan op?" en "welk impact heeft het op mijn dagelijkse werk?". Vaak gaan we er van uit dat na intensieve communicatie en uitvoerige training iedereen het wel begrijpt, op één lijn zit en volgens het plan aan de slag gaat.

Maar hoe anders pakt dit doorgaans uit. Vooraf benoemde ambassadeurs worden geen rolmodellen, sommige teams gaan snel maar zonder impact op de business, en een complete afdeling die het proces nauwelijks volgt, boekt ineens een goed resultaat. Er ontstaan beweeglijke clusters van koplopers, volgers en achterblijvers, dwars door teams, functie of belangengroepen heen. Hoe krijg je daar inzicht in en grip op?



Gedrag is actie met een intentie, een bedoeling. Als het doel van een initiatief is om een verkoopafdeling beter te laten voldoen aan een bepaalde procedure - bijvoorbeeld om de sales update elke week op tijd te posten - dan zou je de acties van de medewerkers kunnen volgen via een CRM-applicatie terwijl je individuele intenties meet met behulp van een enquête. Met behulp van deze gegevens zou je één of meerdere "nudges" kunnen ontwikkelen en testen en dan weer meten of het werkt.

Maar de meeste initiatieven betekenen een verandering in de manier van samenwerken of besluitvorming tussen mensen, met nieuwe kaders waarbinnen gezamenlijk gedrag moet worden ontwikkeld, werkgewoonten moeten worden doorbroken en nieuwe competenties moeten worden aangeleerd. Denk aan initiatieven als digitale transformatie, klantgerichtheid of het realiseren van een volgend niveau van cybersecurity of duurzaamheid. Hier is een goed resultaat niet de optelsom van een reeks afgevinke acties

van individuen met de juiste bedoeling, maar een constructief, effectief samenspel van gedrag, wat een afgestemde *mindset* binnen de groep vereist.

Een mindset geeft weer hoe iemand het *waarom*, het *hoe* en *wat* van een initiatief *verbindt* met zijn of haar dagelijkse werk. Vanuit hun mindset formuleren mensen hun opvattingen, behoeften, acties en waarden en zij voortgang en resultaten. Vanuit mindsets verklaar je gedrag in een *groep* mensen.

Vanuit hun mindset formuleren mensen hun individuele opvattingen, behoeften, acties en waarden zij voortgang en resultaten. Als je de mindsets in een groep niet kent, is elke gedragsinterventie die je doet om gezamenlijk vooruit te komen, als schieten met hagel.

Metten van mindsets: waarom enquêtes en survey-tools niet werken

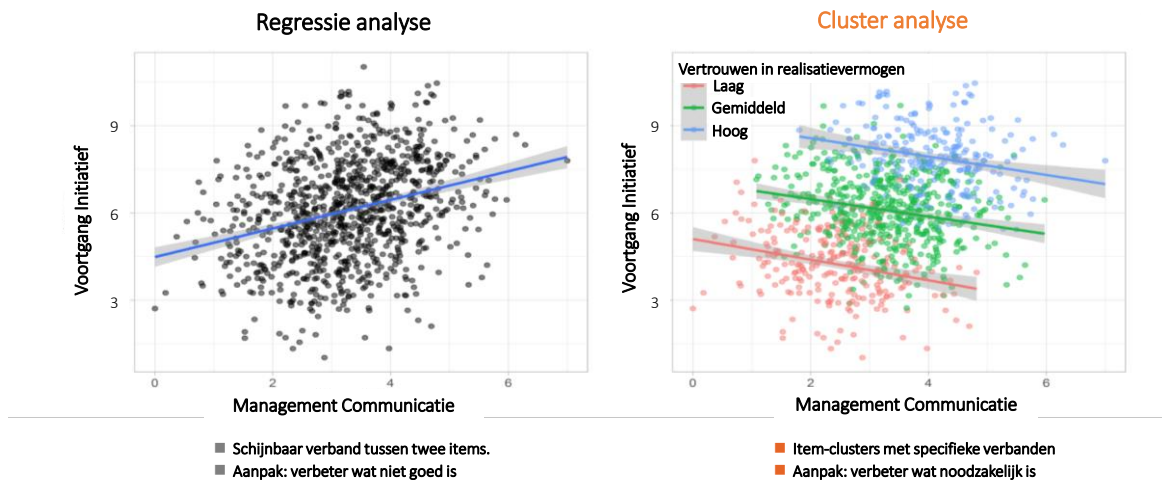
Hoe kun je mindsets van mensen volgen? Dit vereist doorgaans veel gesprekken, interview-vaardigheid en discipline: wat je hoort kan immers op het eerste gezicht logisch lijken totdat je een nieuw onderliggend patroon ontdekt en je je analyses weer moet bijstellen. Het is een intensief, tijdrovend proces en daarom doen organisaties vaak een beroep op enquêtes of survey-tools om de meningen van mensen te verzamelen.

De praktijk leert echter dat op enquêtes of surveys gebaseerde inzichten moeilijk te vertalen zijn in gedragen acties met impact op de voortgang van een groepsinitiatief. Dit heeft alles te maken met de manier waarop enquêtes worden ontworpen en uitgevoerd: elke deelnemer moet dezelfde reeks vragen of stellingen scoren. Heel begrijpelijk, want deze vooropgezette vragenlijsten komen voort uit het psychosociaal model van de maker, met geïsoleerde factoren en eenvoudige oorzaak-gevolg verbanden. En de scores van de deelnemers moeten daarin passen.

Het effect is dat de deelnemers de vragen vaak maar gedeeltelijk herkennen, en ook de gebruikte woorden en uitdrukkingen onvoldoende aansluiten bij de taal op de werkvloer binnen de organisatie. En zo ook een grote kans geven op sociaal wenselijke antwoorden.

Een voorbeeld uit de praktijk. Tijdens een verbeterinitiatief in een organisatie is een online voortgangs-enquête door alle medewerkers ingevuld en het management team wil met de uitkomsten aan de slag. Na enige discussie stellen de managers samen met de algemeen directeur de belangrijkste verbeterpunten vast: maar 38% van de respondenten ziet goede vooruitgang op het programma, 29% is positief over de managementcommunicatie en 15% is tevreden over de recent gegeven training. Ze willen actie nemen op basis van het laagst scorende verbeterpunt: de training.

Eén van de managers twijfelt en roept een analist binnen die de regressie analyse optie binnen de survey tool activeert. Meer geavanceerde survey tools bieden regressieanalyse om correlaties tussen de antwoorden te zoeken. Hieruit blijkt dat programma voortgang en managementcommunicatie een sterke positieve correlatie hebben, zie het resultaat in het linker diagram hieronder. En dus stelt de manager zijn collega's voor om niet de training maar de managementcommunicatie te verbeteren.



Maar nu begint de algemeen directeur te twifelen en vraagt hoe er zekerheid kan worden verkregen dat er geen andere sterke correlaties over het hoofd worden gezien.

Een tweede analist wordt erbij geroepen die een andere techniek inzet: clusteranalyse. Na enige tijd laat hij de managers het rechter diagram in de bovenstaande figuur zien. Er blijkt een onderliggend *patroon* van correlaties te bestaan: het vertrouwen van medewerkers in het realisatievermogen van de organisatie verdeelt de organisatie in drie clusters. En binnen die clusters hangt meer managementcommunicatie juist samen met *minder* voortgang op het initiatief.

Het management team concludeert nu unaniem dat ze aan de slag moeten met het vertrouwen van de medewerkers en dat ze de vervolgstappen het beste op maat snijden voor iedere gevonden vertrouwensgroep.

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

Mindsets minen met conversatie-clustertechnologie

Het menselijk brein is geen lineaire, mechanische machine, en niets staat op zichzelf: gedurende een initiatief verbinden mensen verschillende, soms onverwachte aspecten ten aanzien van het *waarom*, het *hoe* en *wat* aan elkaar. Zo vormt zich hun mindset, en vandaar uit gaan mensen denken en handelen. Daarom is het essentieel om deze individuele verbanden van gezichtspunten op te halen.

Sentensor's oplossing is een chatbot die in staat is om een gestructureerde, open dialoog te voeren met haar gebruikers. Een algoritme plaatst de gebruiker in een intuïtieve WhatsApp-achtige conversatie-setting en speelt in op de antwoorden. Het vraagt pas om een score wanneer dat relevant voor de gebruiker is en reduceert zo de kans op sociaal wenselijke antwoorden tot een minimum. Zo wordt de dialoog gepersonaliseerd en relevant gehouden. Het algoritme kan dit met vele gebruikers tegelijkertijd doen.

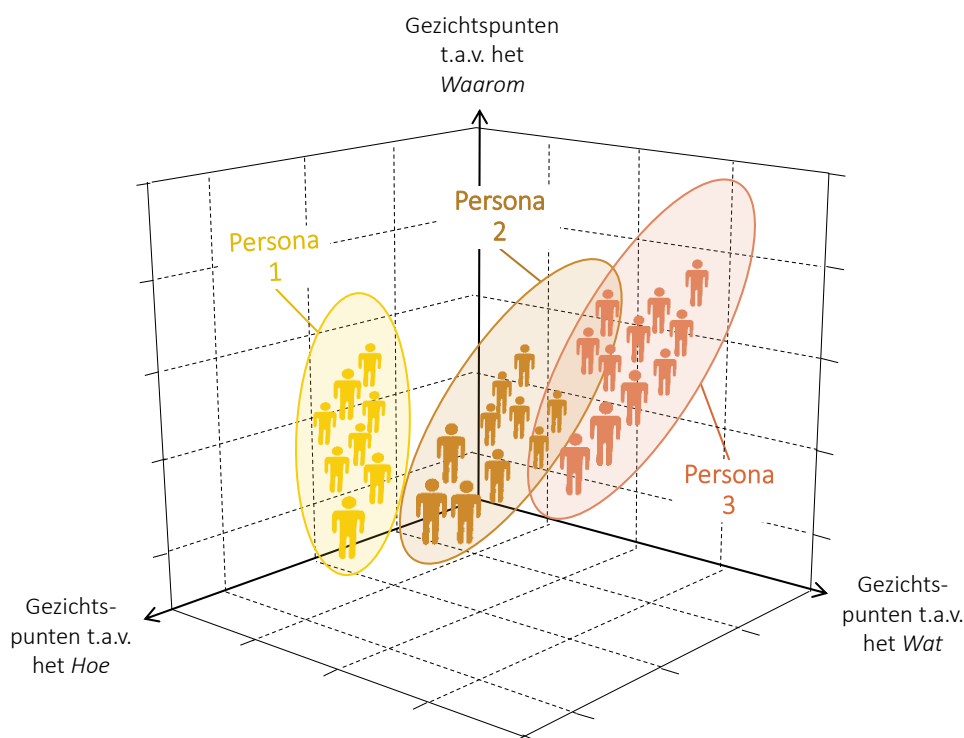
Het algoritme analyseert de dialogen op basis van de samenhang in opvattingen, behoeften en ervaringen. Op deze manier wordt voor iedere gebruiker een individuele mindset opgebouwd, geformuleerd in de taal afkomstig uit de dialoog met de gebruiker.

Van vele mindsets tot enkele hanteerbare persona's

Het algoritme clustert vervolgens gebruikers met overeenkomstige mindsets tot *persona'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 samengesteld op basis van vele interviews en verrijkt met demografische informatie en transactiedata uit bijvoorbeeld web portals.

Sentensor's oplossing doet dit volledig digitaal en maakt het daarmee mogelijk om mindsets efficiënt en schaalbaar te *minen* en te clusteren tot hanteerbare persona's. Van *buyers* tot medewerkers binnen customer journeys, van organisatie-*tribes* tot externe belangengroepen, van *DevOps*-teams tot eindgebruikers in de business.

De onderstaande afbeelding biedt een vereenvoudigde illustratie van de manier waarop Sentensor's algoritme onderling overeenstemmende mindsets opbouwt tot Persona's.

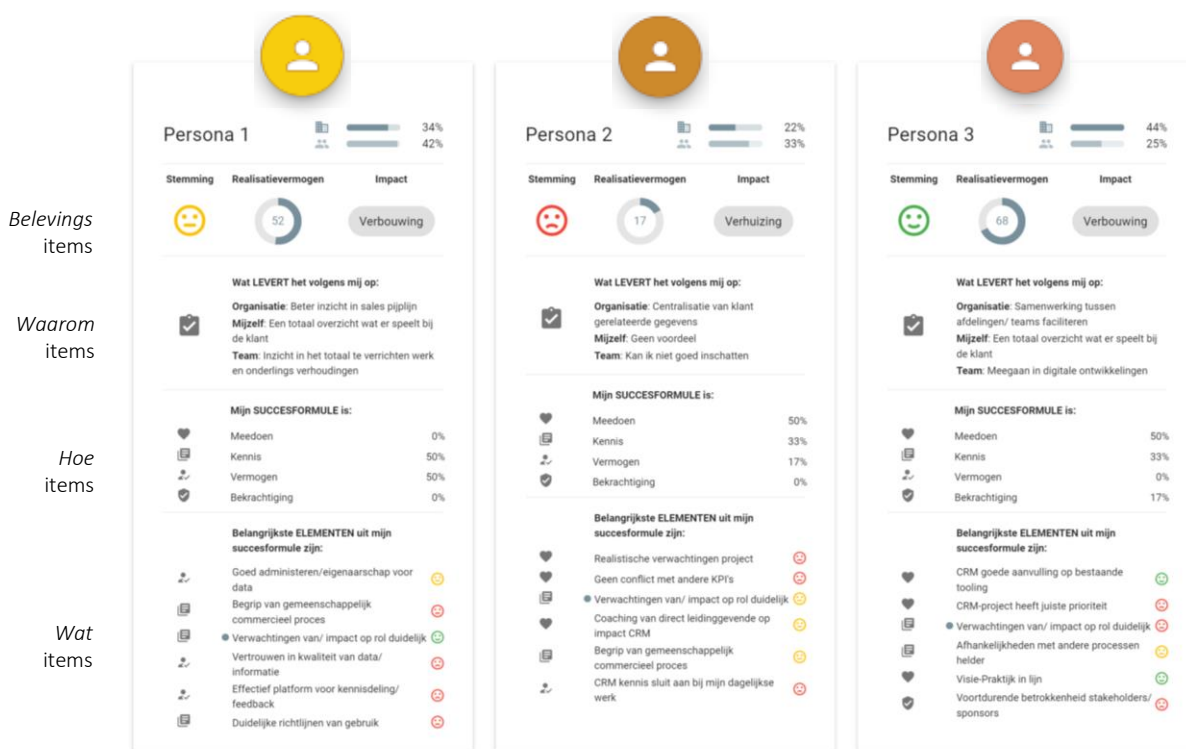


- Mindsets worden digitaal gemeten en geclusterd tot Persona's: diepgaand inzicht wordt efficiënt en schaalbaar.

Het algoritme signaleert daarnaast specifieke aandachtsgebieden binnen de totale gebruikersgroep waar opvattingen en ervaringen uiteenlopen of behoeften niet vervuld worden. Daarmee worden dan enerzijds de mate van overeenstemming en effectiviteit van interventies binnen teams en functiegroepen berekend. En anderzijds de stappen die meeste slaagkans hebben om op één lijn te komen, belemmeringen weg te nemen en voortgang te boeken. Zo kunnen gedragsinterventies veel (kosten)effectiever worden.

Sentensor toont hoe je mensen op één lijn brengt en belemmeringen verwijdert

Het Sentensor algoritme gebruikt een digitale verteltechniek - ook weer in WhatsApp-achtige vorm - om de gevonden persona's aan de gebruiker voor te stellen. Het visualiseert hun overeenkomsten en verschillen in bewustzijn ten aanzien van het doel van het initiatief en ook waar dat in de organisatie voorkomt. Het verklaart hun belemmeringen – bijvoorbeeld specifieke competenties – om deel te nemen en de behoeftes om voortgang te kunnen maken. En het beschrijft hun beleving van complexiteit van de aanpak en inschatting van de capaciteit om resultaat te boeken. Zie hieronder een screenshot van drie voorbeeld-persona's uit een van Sentensor's klantcases rondom een initiatief om de klant centraal te zetten.



■ Sentensor persona's vertegenwoordigen groepen mensen met onderling sterk overeenkomende mindsets.

De praktijk leert dat gebruik van persona's mensen helpt om elkaar beter te begrijpen en sneller tot de kern van de zaak te komen. Dit gaat in twee stappen, en kan face-to-face of in een online team-sessie. In de eerste stap maken de deelnemers kennis met hun eigen persona in relatie tot de team-personas. Dit vergroot hun ontvankelijkheid ten aanzien van de overeenkomsten en verschillen in mindsets binnen het team in relatie tot het doel van het initiatief.



Hierna openen de deelnemers de leiderschapsagenda die het algoritme voor het team heeft berekend op basis van de aanwezige persona's. Teamleiders gebruiken de agenda om de teamdialoog te richten op stappen die belemmeringen weghalen en het meest bijdragen aan voortgang richting het doel. HR en programmamanagers gebruiken de agenda's voor communicatie, competentie ontwikkeling en om middelen toe te wijzen. In onderstaande figuur een typische team-leiderschapsagenda uit bovenstaande klantcase.

TEAM PRIORITEITEN			
Te verbeteren succes criterium	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

TEAM BARRIERES			
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 persona's leveren leiderschapsagenda's die teams in staat stellen om direct te acteren op stappen die het meest bijdragen aan gezamenlijke voortgang.

Sentensor's digitale persona's vertegenwoordigen groepen van mensen die overeenstemmen in mindset. Zij helpen teamleden om zich sneller in elkaar in te leven vanuit het gemeenschappelijke doel en de uitdagingen op korte termijn. De leiderschapsagenda's ondersteunen teams bij het wegnemen van belemmeringen en bij het beslissen over de beste bijdrage aan de voortgang en resultaat.

Samenvatting

Het realiseren van een strategie of een gezamenlijk initiatief betekent voor mensen meestal het ontwikkelen van nieuw gedrag binnen nieuwe kaders, het doorbreken van gewoontes en het aanleren van andere competenties. Voortgang en resultaat is hier geen optelsom van afvinkbare, individuele gedragsacties maar van een effectief *samenspel* van gedrag vanuit overeenstemmende *mindsets*. Zonder kennis van deze mindsets in een groep – patronen van opvattingen, behoeften en ervaringen - is elke gedragsinterventie als schieten met hagel.

Om gedragspatronen en de onderliggende mindsets te achterhalen zijn traditionele methodes als interviews en observaties omslachtig en bieden enquêtes en surveys onvoldoende validiteit. Moderne technieken gebaseerd op conversatie-clustering en machine learning kunnen deze mindsets ontdekken en clusteren tot hanteerbare persona's en actiegerichte leiderschapsagenda's met prioriteiten en belemmeringen voor voortgang. Hiermee ontstaat een veilige, feitelijke setting voor inleving en begrip waarbinnen leidinggevend, programma- en changemanagers (kosten)effectievere interventies kunnen doen.

Als je meer wil weten of wil spreken met één van onze experts,
neem dan contact op met Marc Hendrickx, Managing Partner

T +31 71 203 22 72

E INFO@SENTENSOR.COM

Bezoek onze website voor aankomende webinars, demo's en whitepapers.

Over Sentensor

SENTENSOR is een nieuwe cloudoplossing om afstemming, betrokkenheid en voortgang binnen organisaties en gemeenschappen te versterken. Het ontdekt de mindsets van mensen, bundelt ze tot persona's en berekent actiegerichte leiderschapsagenda's. Het helpt leiders en teams belemmeringen weg te nemen en mensen op één lijn te brengen om doelen beter en sneller bereiken. www.sentensor.com