

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

# CRM en verandermanagement

Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden

Vianen  
16 juni 2010  
Marijke van der Geest - Ahuis



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

CRM en verandermanagement

## Even voorstellen:



### Marijke van der Geest-Ahuis

- .... vraagstukken over ontwikkelen en veranderen
- .....resultaat halen **en** in beweging brengen van mensen
- ... de brug slaan tussen technologische ontwikkelingen/mogelijkheden en de praktische toegevoegde waarde voor de gebruiker

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS



*Anders denken, gewoon doen*

## De veranderopgave bij CRM?

“85 % van alle Customer Relationship Management (CRM) implementaties is in meer of minder mate mislukt, met als belangrijkste reden dat slechts 14% van alle medewerkers het goed wil of kan benutten”  
*IBM Global Survey*

“55 Procent van de CRM projecten is geen succes”  
*Gartner research*

“Het merendeel van de top-10 faalfactoren zijn terug te leiden tot menselijk gedrag, zoals weerstanden, tegenwerking/sabotage, onbegrip, onvoldoende voorbereiding/training/motivatie”  
*Gartner Group*

“De grootste uitdagingen bij CRM implementaties zijn terug te leiden op interne organisatieproblemen”  
*Ernst & Young*

“Niet technologie maakt het grote verschil, maar de mensen die deze moeten helpen invoeren”  
*IBM Global*

## De achtergrond van nog te weinig aandacht voor de mensfactor

- Vooral technische insteek binnen ICTafdeling
- Structuur wordt tot waarheid verheven, is niet vanaf te wijken
- Denken in modellen en niet in mensen
- Te weinig werken aan medewerkersbetrokkenheid
- Te veel opleggen van bovenaf
- Te weinig aandacht om bij mensen op de werkvloer “tussen de oren” te krijgen
- Te weinig oog voor andere soorten van aanpak

CRM en verandermanagement

# Een CRM-systeem boordevol klantinformatie, maar.....



80% van de veranderingen is  
niet gepland, maar gebeuren  
gewoon spontaan



Een spontane verandering  
kan soms ongewenst zijn;  
willen sturen van  
veranderingen is dus ook  
niet nieuw

CRM en verandermanagement

## Gepland willen veranderen is al heel oud





CRM en verandermanagement

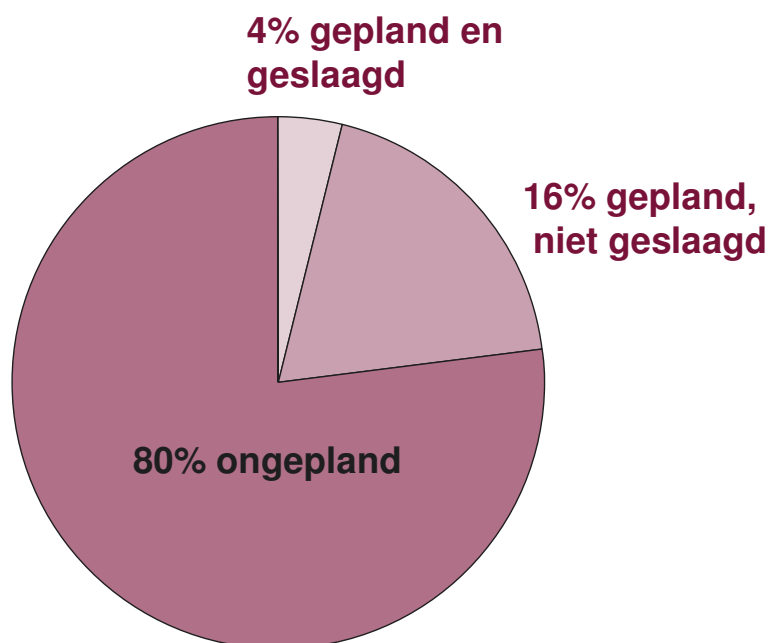
## Moet je altijd mee met de verandermode?



Realisatie van CRM vraagt een andere  
aanpak. Niets doen betekent: niet je  
doel bereiken → verlies van  
investering en wellicht van klanten.  
Een geplande verandering dus.....

CRM en verandermanagement

## Slechts een op de vijf geplande veranderingen slaagt.....



© Twynstra Gudde 16-6-2010

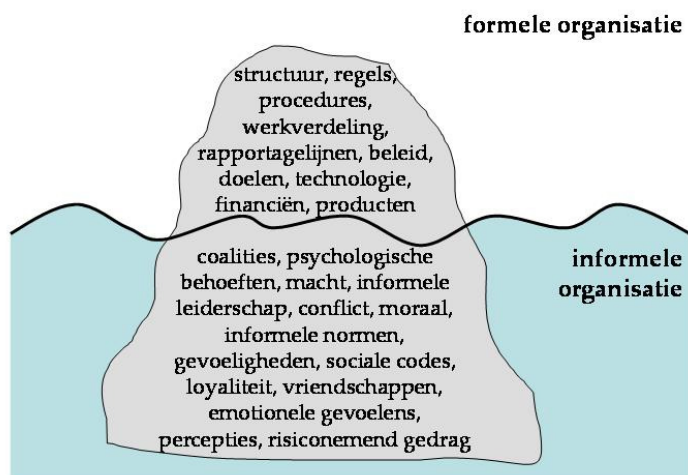
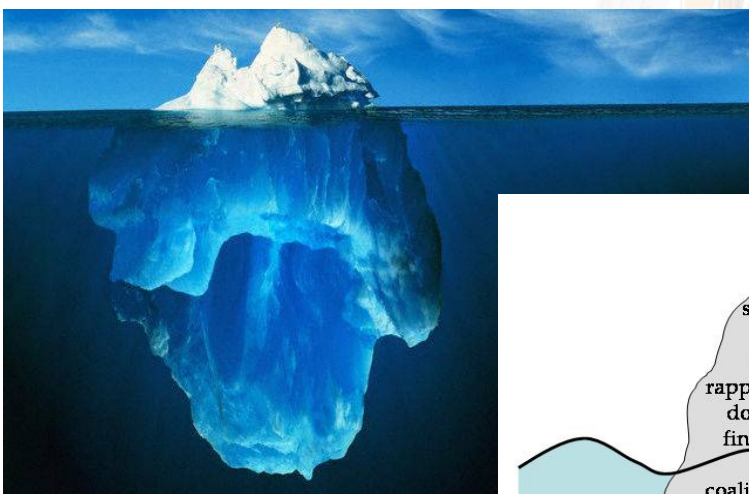
Zorgvuldig investeren in de verandering loont

## Waarom is veranderen zo lastig?

- Doelstellingen niet helder, niet duidelijk hoe aan te werken
- Wel opvattingen, maar geen consequenties voor gedrag
- Te veel aandacht voor inhoud, te weinig voor betrokkenen
- Management denkt dat medewerkers doen wat zij wil, maar medewerkers blijven gewoon hun eigen ding doen
- Gebrek aan overzicht, geen gemeenschappelijk perspectief
- Niet alles is af te dwingen
- Sommige problemen zitten tussen de oren
- Soms worden interactiespelletjes gespeeld

CRM en verandermanagement

## Organisational iceberg French & Bell



## Waarom denken in kleuren?

- Weten wat in deze situatie, op dit moment, met deze spelers, onder deze tijdsdruk het best kan werken.....
- Op verschillende manieren kunnen kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken....
- Gemeenschappelijke taal (communicatie) om samen te praten en te beslissen over veranderen
- Keuze kunnen maken die bij de organisatie past, kansrijke 'kleur' voor een veranderaanpak
- Inzicht in eigen voorkeur(en) en de consequenties daarvan (zelfreflectie)

## Bij organisatieveranderingen zijn vijf manieren van denken te onderkennen

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
 <b>Geeldruk</b>	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
 <b>Blauwdruk</b>	Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
 <b>Rooddruk</b>	Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
 <b>Groendruk</b>	Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
 <b>Witdruk</b>	Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces

## Geel veranderen: slim manouvreren




### Gele taal

- Belangen bij elkaar brengen, stakeholderanalyse, sleutelfiguren, draagvlak, schaken, coalities, machtsbalans, haalbare oplossing, onderhandelen, rekening houden met posities, je niet in je kaart laten kijken, achter gesloten deuren, gezichtsverlies, lobbyen

## Geeldrukdenken



Aannames 	Idealen 
<p><b>Er verandert iets als je belangen bij elkaar brengt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- van de sleutelfiguren</li> <li>- in een onderhandelings- en lobbyproces</li> <li>- om een consensus te vormen (win-win)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Democratische samenleving</li> <li>- Poldermodel van politieke coalities</li> <li>- Haalbare oplossing</li> </ul>
<p><b>Conditie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achter gesloten deuren</li> <li>- Sense of urgency</li> </ul>	<p><b>Schaduwkanten</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Oppervlakkig geel:</b> achterkamertjesgedoe, de sterkste wint</li> <li>- <b>Valkuilen:</b> luchtfietsen, lose-lose strijd, onbetrouwbaarheid</li> <li>- <b>Allergieën:</b> ideologen, details, gezichtsverlies</li> </ul>
<p><b>Motto:</b> veranderen is een machtspeel</p>	<p><b>Veranderaar</b> </p> <p><b>Veranderaar: procesregisseur die zijn macht inzet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiek fingerspitzengefühl (posities en context)</li> <li>- Besturen, beschouwen en conflicten hanteren</li> <li>- Onafhankelijk, beheerst en met goede netwerken</li> </ul> <p><b>Andere actoren:</b> afgevaardigden, achterbannen, opinieleiders</p>
<p><b>Traject</b> </p> <p><b>Interventies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediation, alliantievorming, stemsessies</li> <li>- Topstructurering, beleidsvorming</li> </ul> <p><b>Diagnosebrillen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Krachtenveldanalyse, concurrentiestructuur</li> <li>- Policy windows, besluitvormingsfuij</li> </ul> <p><b>Beheersbaarheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onbekend en verschuivend resultaat</li> <li>- Borging via contracten en machtsbalans</li> </ul>	



## Gele aanpak

- Starten met een stakeholderanalyse waarbij betrokkenen en belangen in kaart gebracht worden (werken aan alle neuzen dezelfde kant op)
- Een visie formuleren waar alle belanghebbenden zich in kunnen vinden, consensus over bereiken
- Zorgvuldig proces van besluitvorming opstellen en alle betrokkenen daarin kennen

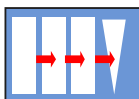
## Blauw veranderen: Plannen en monitoren








### Blauwe taal

- Eerst denken dan doen, objectiviteit, stappenplan, uitrollen in de organisatie, transparantie, analyseren, monitoren, benchmarken, maakbaarheid, projectmatig werken, ratio, kwaliteitssysteem, SWOT-analyse, dashboard, mijlpaal, afspraak=afpraak,

# Blauwdrukdenken



<p><b>Aannames</b> </p> <p><b>Er verandert iets als je eerst denkt en dan (planmatig) doet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onderzoek biedt objectieve antwoorden en richting</li> <li>- oplossingen worden ontworpen (stappenplan)</li> <li>- implementatie gaat planmatig en transparant</li> </ul> <p><b>Condities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toereikend sponsorschap</li> <li>- Sense of control, objectiviteit</li> </ul> <p><b>Motto:</b> veranderen is een rationeel proces</p>	<p><b>Idealen</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakbare en kenbare wereld</li> <li>- Orde, efficiëntie en voorspelbaarheid</li> <li>- Beste concrete oplossing (harde organisatie-aspecten)</li> </ul>
<p><b>Traject</b> </p> <p><b>Interventies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO, BPR, ABC, PMW</li> <li>- Strategische analyse (SWOT, portfolio's, e.d.)</li> </ul> <p><b>Diagnosebrillen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visgraatdiagrammen, portfolio-analyse</li> <li>- Structuren, organisatieconfiguraties</li> </ul> <p><b>Beheersbaarheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooraf omschreven en gegarandeerd resultaat</li> <li>- Borging via 'meten = weten', monitoringsystemen</li> </ul>	<p><b>Schaduwkanten</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Oppervlakkig blauw:</b> mechanistisch, irrationele en externe aspecten negeren</li> <li>- <b>Valkuil:</b> alles maakbaar verklaren, over mensen heen walsen, hired gun analyses</li> <li>- <b>Allergie:</b> vage toestanden, emotionaliteit, ingebakken onzekerheid/ ambigüiteit</li> </ul> <p><b>Veranderaar</b> </p> <p><b>Veranderaar:</b> expert, projectleider</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoudelijke deskundigheid</li> <li>- Analyseren, structureren, presenteren, plannen</li> <li>- Prestatiegericht, accuraat, zelfstandig, rechtlijnig</li> </ul> <p><b>Andere actoren:</b> opdrachtgevers, project-medewerkers, doelgroepen, (boze) buitenwereld</p>

## Blauwe aanpak

- Duidelijk projectplan met resultaten, mijlpalen, activiteiten en heldere planning
- Rapporteren over voortgang, tijdig signaleren van afwijkingen van planning
- Benchmarks laten uitvoeren, scenario's uitwerken en dan tot één (de beste) oplossing komen, met inzet van experts

## Rood veranderen: mensen motiveren



### Rode taal

- De mens centraal, mensen prikkelen, motivatie, ARBO, sfeer, een wij-gevoel, zorgvuldige procedures, belonen/ straffen, gezellig, sociale activiteiten, samen, erkenning, collegiaal, boeien en binden van medewerkers, trots, teamspirit, talent

# Rooddrukdenken



<p><b>Aannames</b></p>	<p><b>Idealen</b></p>
<p><b>Er verandert iets als je mensen op de juiste manier prikkelt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mensen (situationeel) straffen en belonen</li> <li>- mensen verleiden en het 'wij'-gevoel versterken</li> <li>- aandacht, steun en erkenning bieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeenschap in harmonie, zorgzame samenleving</li> <li>- Het beste uit mensen halen, de beste 'fit' tussen organisatie en individu vinden</li> <li>- Motiverende oplossing</li> </ul>
<p><b>Condities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectvolle en zorgvuldige procedures</li> <li>- Mensen zoeken elkaar op</li> </ul>	<p><b>Schaduwkanten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Oppervlakkig rood:</b> verstikkende systemen, wollen dekengedrag, onechte aandacht</li> <li>- <b>Valkuilen:</b> negeren van macht, zachte heelmeesters, conflictmijding</li> <li>- <b>Allergieën:</b> solo- of macho-gedrag, onzorgvuldigheid, problematiseren</li> </ul>
<p><b>Motto:</b> veranderen is een sociaal gebeuren</p>	<p><b>Veranderaar</b></p>
<p><b>Traject</b></p> <p><b>Interventies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeelsinstrumenten en sociale activiteiten</li> <li>- Management by walking around en de zeepkist</li> </ul> <p><b>Diagnosebrillen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivatiefactoren, bronnen van weerstand</li> <li>- Rollen in teams, situationeel leiderschap</li> </ul> <p><b>Beheersbaarheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedacht, maar niet gegarandeerd</li> <li>- HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie</li> </ul>	<p><b>Veranderaar:</b> coachende manager, HRM- of communicatie-expert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen-mens</li> <li>- Motiveren, verleiden, communiceren, samenwerken</li> <li>- Sociaal, betrouwbaar, geïnteresseerd</li> </ul> <p><b>Andere actoren:</b> smaakmakers, teambuilders, rolmodellen, betrokkenen</p>

## Rode aanpak

- Behoeft onderzoek doen,
- individuele ontwikkelingsplannen opstellen
- Duidelijke leider aanstellen met voorbeeldgedrag
- actief een wij-cultuur opbouwen met alle betrokkenen
- Verandering uitdrukken in gewenst gedrag → sturen via competentie management
- Werken met gadgets en instrumenten om mensen mee te krijgen (verleiden)

## Groen veranderen: Leren



### Groene taal

- Bewust onbekwaam, spiegelen, feedback, coaching, learning on the job, reflectie, informeel leren, gaming, lerende organisatie, portfolio, overtuigingen die gedrag sturen



# Groendrukdenken



Aannames 	Idealen 
<p><b>Er verandert iets als je mensen in leersituaties brengt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bewust onbekwaam maken (spiegels en vensters)</li> <li>- experimenten en exploreren van nieuwe mogelijkheden</li> <li>- in een koerszoekend, collectief proces</li> </ul> <p><b>Conditie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Net) genoeg veiligheid, rust en respect</li> <li>- Sense of professionalism</li> </ul> <p><b>Motto:</b> veranderen is leren en ontwikkelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lerende organisatie: met iedereen, over alles, altijd</li> <li>- Groeien en ontdekken</li> <li>- Oplossingen die mensen zelf vinden</li> </ul>
<p><b>Traject</b> </p>	<p><b>Schaduwkanten</b> </p>
<p><b>Interventies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback, coaching opleiding, gaming</li> <li>- Organisatie-ontwikkeling, survey-feedback, communities of practice</li> </ul> <p><b>Diagnosebrillen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johari window, leercurve, leerniveaus</li> <li>- Organisatie-ijsberg, systeemdenken</li> </ul> <p><b>Beheersbaarheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschetst, niet gegarandeerd</li> <li>- Borging via voortdurende reflectie</li> </ul>	<p><b>Veranderaar</b> </p> <p><b>Veranderaar:</b> procesbegeleider die mensen steunt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 'reflective practitioner' als rolmodel</li> <li>- Didactisch ontwerpen, faciliteren, spiegelen, coachen</li> <li>- Empathie, creativiteit, nieuwsgierigheid</li> </ul> <p><b>Andere actoren:</b> trekkers, coaches, meesters, deelnemers, beschermheren</p>

## Groene aanpak

- Leren tijdens veranderen staat centraal, door opdoen van concrete ervaring
- Bezoeken organiseren bij bedrijven die een vergelijkbare verandering succesvol hebben gedaan (leerervaringen verzamelen)
- Simulaties organiseren om ervaring op te doen met nieuwe werkwijzen
- Deel van de verandering realiseren, samen evalueren en op basis daarvan verdergaan

## Wit veranderen: energie losmaken



### Witte taal

- Ondernemerschap, dynamiek, fantasie, inspiratie, spontaniteit, zelforganisatie, laissez-faire, open-space, steen-in-de-vijver, waarderende benadering, FLOW, chaos, complex, losmaken, zingeving, Gideonsbende, je-ding-doen

# Witdrukdenken



	
<b>Aannames</b>	<b>Idealen</b>
<p><b>Er verandert iets als je spontane evolutie een handje helpt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- patroonduiding van wat mensen/ organisaties beweegt</li> <li>- ruimte bieden voor ondernemerschap en dynamiek</li> <li>- blokkades wegnemen en conflicten optimaliseren</li> </ul> <p><b>Conditie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradoxaal adviseren</li> <li>- Sense of humor</li> </ul> <p><b>Motto:</b> veranderen gaat over energie/ vitaliteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wonderlijk universum vol parallele werkelijkheden</li> <li>- Zelfsturing in netwerken dwars door organisatiegrenzen</li> <li>- Zingeving, geëngageerde oplossingen, innovaties</li> </ul>
<b>Traject</b>	<b>Schaduwkanten</b>
<p><b>Interventies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfsturende teams, zoekconferenties</li> <li>- Appreciative inquiry, open space meetings</li> </ul> <p><b>Diagnosebrillen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelingspatronen van individuen, groepen e.d.</li> <li>- Chaostheorie, megatrends, beelden van organisaties</li> </ul> <p><b>Beheersbaarheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moeilijk voorspelbaar (maar niet stuurloos) proces</li> <li>- Borging via zelforganisatie en kwaliteit van dialoog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Oppervlakkig wit:</b> new age uiterlijkheden, 'alles is goed'</li> <li>- <b>Valkuilen:</b> oppervlakkig begrip van drijvende krachten, laissez-faire, medewerkers opzadelen met 'zelfsturing'</li> <li>- <b>Allergieën:</b> saaiheid, middelmaat, regels, bevoogding, groepsdwang</li> </ul>
<b>Veranderaar</b>	<b>Veranderaar</b>
	<p><b>Veranderaar:</b> patroonduider die zichzelf op het spel zet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Florerend in complexiteit, spelend met mogelijkheden</li> <li>- Betekenis geven, stelling nemen, dialogiseren, ondernemen</li> <li>- Zelfbewust, authentiek, kwetsbaar, fantasierijk, eigenwijs</li> </ul> <p><b>Andere actoren:</b> intra-/ entrepreneurs, kiemen, sponsors, netwerken</p>



## Witte aanpak

- Organiseren van bijeenkomsten waarbij eenieder uiting kan geven aan zin/onzin van de verandering
- Creatieve workshops beleggen waarin oplossingen voor ICT-vraagstukken worden bedacht, met “out of the box-denken”
- Kijken waar ideeën en energie voor verbetering zijn en die stimuleren

CRM en verandermanagement



## Herkennen van (verander)kleuren in het voetbalstadion

CRM en verandermanagement

## Rood komt voor de “wave” op de tribune



CRM en verandermanagement

## Geel maakt graag gebruik van de skyboxen



© Twynstra Gudde 16-6-2010

32



CRM en verandermanagement

## Blauw komt gewoon om naar het spel te kijken



© Twynstra Gudde 16-6-2010

33

CRM en verandermanagement

## Groen voor coaches en anderen die alert zijn om te leren van ervaringen en van het spel van de tegenstander



CRM en verandermanagement

## Wit is te zien in het spel van voetballers die spelen op intuïtie en creatieve energie



## Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Marijke van der Geest - Ahuis

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Twynstra Gudde. Niets uit deze presentatie mag worden veeelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Twynstra Gudde.



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*