



Mislukt 70% van de verandertrajecten?

Een managersperspectief



Sioo

Newtonlaan 209, 3584 BH Utrecht

[030] 291 30 00 sioo@sioo.nl

www.sioo.nl

Introductie

Wat dit white paper biedt

Organisatieverandering staat in een kwade reuk. Mislukte verandertrajecten halen met enige regelmaat de voorpagina's van de kranten. Veranderen blijft echter noodzakelijk om organisaties aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Bovendien zijn de voorpagina's van kranten geen afspiegeling van de realiteit: een succesvolle verandering heeft immers geen nieuwsaarde en een verandering die met donderend geraas een organisatie doet omvallen wel. De worsteling van organisaties met verandertrajecten kent een lange geschiedenis. 70% mislukt, is de algemeen geaccepteerde visie. Maar is dat ook zo?

Als kenniscentrum op het gebied van veranderkunde is Sioo op veel plaatsen betrokken bij veranderingen in organisaties. Het viel ons op dat er in Nederland weinig grootschalig onderzoek wordt gedaan naar de vraag wat organisaties kunnen leren van veranderen. Er is veel casuïstiek en er zijn veel meningen, maar een breder overzicht ontbreekt. Dat geldt ook voor de vraag naar veranderings succes. Wij denken dat het nodig is het debat hierover te heropenen. Dit paper is een eerste aanzet daartoe. We hebben door middel van een enquête 151 managers bevestigd over het succes en falen van een recent veranderproject. Ons onderzoek levert een drietal interessante inzichten op:

- 70% is een moeilijk hard te maken getal. De veel gehoorde stelling dat 70% van de verandertrajecten mislukt, kunnen we moeilijk onderbouwen. Dit cijfer is erg afhankelijk van wat gemeten wordt en hoe hoog de lat wordt gelegd. Bepaalde typen verandering kennen zeer hoge faalpercentages. Andere typen verandering geven een genuanceerder of zelfs heel ander beeld. Gemiddeld haalt de helft van de verandertrajecten de oorspronkelijke doelstelling, al gebeurt dit vaak wel met vertraging of overschrijding van het veranderbudget. Het effect van verandering op de kwaliteit van organisatie en management geeft weer een ander beeld. Een eenduidige score van 70% past moeilijk bij de vele grijstinten, de fluiditeit en de dynamiek die juist zo kenmerkend zijn voor verandering in de praktijk.
- Sommige typen veranderingen falen vaak, maar organisaties blijven ze maar uitvoeren. Organisaties hebben de neiging verandering te complex te maken en investeren nog veel in verandertrajecten die hoge faalpercentages kennen, zoals fusies, IT-projecten en cultuurverandering. Ze zouden beter kunnen nadenken over de vraag of ze dit soort trajecten wel willen opstarten. Het lerend vermogen van organisaties lijkt hier beperkt.
- Verandertrajecten worden niet goed doordacht, terwijl goed verandermanagement wel loont. Hoewel de door ons onderzochte verandertrajecten goed doordacht zijn, geven de respondenten aan dat dat niet het geval is voor veel andere verandertrajecten in hun organisatie. Goed doordachte verandertrajecten leiden duidelijk tot een beter resultaat. Investeren in verandermanagement levert dus zeker iets op.

In dit white paper geven we weer hoe we tot deze conclusies zijn gekomen. Hoofdstuk 1 geeft meer achtergrond over onze vraagstelling. Hoofdstuk 2 biedt een beschrijving van de door ons gevolgde methode. Daarna presenteren we onze bevindingen op drie vlakken: succes en falen van veranderingen in het algemeen (hoofdstuk 3), succes en falen van specifieke typen verandertrajecten (hoofdstuk 4) en het effect van verandermanagement (hoofdstuk 5). We sluiten af met enkele implicaties in hoofdstuk 6.

We hopen met dit onderzoek een eerste stap te zetten voor het verkrijgen van inzichten in verandermanagement op een grotere schaal. We willen daarmee ook nader onderzoek stimuleren op dit vlak, want wij hebben zeker niet het laatste woord. Ons doel is vooral diegenen te helpen die hun energie in verandering investeren om daarmee hun organisaties te verbeteren. Een enkel onderzoek geeft daarbij uiteraard nooit de objectieve waarheid weer. Wat wij kunnen doen is onze bevindingen transparant weergeven. De lezer kan dan zelf bepalen waar hij of zij het met onze interpretatie van die bevindingen eens is en waar niet.

Graag willen we onze dank uitspreken aan iedereen die de moeite heeft genomen de enquête in te vullen en aan de workshopdeelnemers bij Sioo die substantieel hebben bijgedragen aan de interpretatie van de resultaten.

Ard-Pieter de Man
Heleen Tours

Utrecht, april 2016

1. Waarom onderzoeken we een bekend feit?

In de vakliteratuur op het gebied van organisatie- en veranderkunde wordt veelvuldig gerefereerd aan de beperkte opbrengst van het gemiddelde verandertraject. Wetenschappers en reflectieve practitioners halen in onderzoeken en artikelen regelmatig onderzoeksgegevens aan waaruit zou blijken dat 70% van de verandertrajecten in zijn opzet faalt. De onderbouwing van dit percentage is echter in de wetenschappelijke literatuur maar ten dele terug te vinden. Uit een recent gepubliceerd artikel van Mark Hughes blijkt dat dit percentage vooral een grove vereenvoudiging is van een aantal zeer genuanceerde uitspraken van verandergoeroes. Die vereenvoudiging wordt vervolgens eindeloos herhaald¹.

Een voorbeeld dat in het artikel van Hughes wordt aangehaald heeft betrekking op het concept van business process reengineering dat begin jaren negentig populair was. De bedenkers van dit concept stellen dat het hun 'onwetenschappelijke schatting is dat 50 tot 70% van de organisaties die een reengineeringtraject starten niet de dramatische resultaten bereiken die zij nastreefden'². Het gaat dus om een onwetenschappelijke schatting, met een bandbreedte van 20% en om het niet bereiken van dramatische resultaten (aardige of goede resultaten worden dus niet meegerekend!). De boodschap werd echter snel verengd tot de mededeling dat 70% van alle verandertrajecten mislukt. Het artikel van Hughes haalt nog meer voorbeelden aan van bekende (Pettigrew, Kotter, Beer and Nohria) en minder bekende namen. Zij doen uitspraken die ofwel later uit hun verband worden gerukt dan wel een empirische basis ontberen, maar die allemaal worden gebruikt om de 70% te 'onderbouwen'. Anderen laten zien dat onderzoek soms slecht traceerbaar is of dat de methodische onderbouwing ervan ontbreekt³. Het vaststaande feit van de 70% is dus niet zo vaststaand als vaak wordt gedacht. Er zijn enkele onderzoeken die in die richting wijzen, maar er is absoluut geen definitieve overeenstemming hierover in de literatuur.

Waar gerefereerd wordt aan dit percentage is dit ook gebaseerd op inzichten van geruime tijd geleden, namelijk uit de jaren negentig van de vorige eeuw. Het is daarom de vraag of die bevindingen anno 2016 nog relevant zijn. Er zijn vijf ontwikkelingen geweest in de afgelopen vijftien tot twintig jaar die impact kunnen hebben op het succes en falen van verandertrajecten en op het gebied van onderzoek daarnaar:

- *Groeiende kennis bij managers.* Verandermanagement heeft veel breder ingang gevonden in organisaties. Een groeiend aantal managers is op zijn minst bekend met de basisprincipes van verandermanagement en het belang daarvan om verandering te laten slagen. Het is steeds meer een standaardwerkwijze geworden om een veranderkundige te betrekken bij veranderprojecten.
- *Nieuwe inzichten over verandermanagement.* Verandermanagement zelf is sterk van karakter veranderd. Naast de zogenaamde 'planned change' op basis van stappenplannen⁴ is er steeds meer nadruk gekomen op de leer- en ontwikkelkant van verandermanagement⁵. De school van planned change staat ook niet stil. Onder invloed van nieuwe inzichten ontwikkelen zij ook weer nieuwe benaderingen⁶.

¹ Hughes, M., (2011), Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?, *Journal of Change Management*, 11, 4, 451-464.

² Hammer, M., en J. Champy, (1993), *Reengineering the corporation*, London, Nicholas Brearley. De vertaling is de onze.

³ Ten Have, S., en C. Visser, (2004), Naar een productief veranderperspectief – van mislukking naar succes, *Holland Management Review*, 98, 32- 47.

⁴ Zie bijvoorbeeld de acht stappen in: Kotter, J., (1996), *Leading change*, Boston, Harvard Business School Press.

⁵ Boonstra, J.J. ed., (2004), *Dynamics of organizational change and learning*, Chichester, John Wiley & Sons.

⁶ Kotter heeft zijn benadering ook doorontwikkeld. Zie bijvoorbeeld Kotter, J., (2012), How the most innovative companies capitalise on today's rapid-fire strategic challenges—and still make their numbers, *Harvard Business Review*, 90, 11, 43-58.

Mislukt 70% van de verandertrajecten?

- *Toenemende veranderdruk.* Mede onder invloed van technologische en economische ontwikkelingen is het aantal verandertrajecten en de snelheid waarmee zij elkaar opvolgen gegroeid. Dan kan verandermoeheid optreden, waardoor de slaagkans van veranderingen afneemt.
- *Nieuwe organisatievormen.* De afgelopen twee decennia zijn organisaties steeds flexibeler geworden. Interne netwerken, lean, agile, procesgericht werken en multidimensionaal organiseren zijn slechts enkele organisatiekundige concepten die starre hiërarchische verhoudingen doorbreken. Dat zou veranderingen eenvoudiger kunnen doen verlopen.
- *Nieuwe inzichten uit onderzoek.* Onderzoek naar slagen en falen van verandering vindt niet meer alleen vanuit veranderkundige optiek plaats. Sinds 2000 is er veel onderzoek gedaan naar allerlei typen verandering en dat geeft een gemengd beeld. Sommige typen verandering zijn succesvoller dan andere. Daarnaast is steeds duidelijker geworden dat het meten van succes vraagt om het gebruik van veel en diverse criteria, omdat de resultaten heel gevoelig zijn voor wat precies gemeten wordt.

Kortom: de 70% is wellicht aan revisie toe. Gelet op de bovenstaande ontwikkelingen is niet op voorhand duidelijk of verandertrajecten succesvoller of minder succesvol zijn geworden. De kennis over verandermanagement kan bijvoorbeeld zijn verbeterd, maar door de toegenomen veranderdruk hoeft dit zich nog niet te vertalen in een hoger slaagpercentage.

Onderzoek naar veranderversucces kent een aantal problemen, die verderop worden geschetst. In dit onderzoek zijn we niet in staat die allemaal op te lossen. Dit onderzoek is dus niet het laatste woord. Het is wel het eerste in vele jaren dat het 'feit' van de 70% aan onderzoek onderwerpt. Dit is een eerste poging om het rendement van verandertrajecten vanuit de ogen van de manager en op basis van recente onderzoeksgegevens in beeld te brengen.

2. Onderzoeksopzet

Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden is een enquête ontwikkeld waarin vragen zijn opgenomen naar het succes van verandering, de aard en het type van veranderprojecten en het management van de veranderprojecten. Vooral het meten van succes van verandering is een lastig punt. Er zijn verschillende problemen⁷:

- Het eerste probleem is de definitie van succes. Andere maatstaven leiden tot andere resultaten⁸. Ook is er geen strikt criterium aan de hand waarvan succes of falen kan worden vastgesteld. Is het voldoende als de doelstelling van de verandering behaald is? Of zijn er nog heel andere maatstaven relevant?
- Ten tweede hebben verandertrajecten niet altijd een eenduidige kop en staart. Het is daardoor moeilijk vast te stellen wanneer het project is afgelopen. In verandertrajecten worden doelstellingen ook vaak bijgesteld naar aanleiding van voortschrijdend inzicht. Deze dynamiek vereenvoudigt het meten van succes niet.
- Ten derde is het succes of falen van een veranderproject meestal moeilijk te isoleren van andere zaken die spelen in een organisatie. Er lopen veelal verschillende veranderinitiatieven tegelijkertijd die elkaar beïnvloeden. Het effect van een enkel geïsoleerd traject is dan moeilijk te meten. Ook omgevingsfactoren kunnen succes en falen beïnvloeden.
- Ten vierde is de termijn waarop gemeten wordt van belang. Sommige trajecten hebben pas impact op de lange termijn. Andere lijken op de korte termijn succesvol, maar leveren geen duurzaam resultaat, omdat de effecten snel weer blijken weg te ebben.
- Ten slotte hangt het antwoord op de vraag of het een succes is sterk af van degene die het wordt gevraagd. Wellicht is de manager tevreden, maar degene die zijn baan verloren heeft niet. Of is de sfeer op de werkvloer verbeterd tot vreugde van de werknemer, maar levert dat niet de productiviteit op waar de CEO zijn zinnen op had gezet.

In dit onderzoek hebben we in het bijzonder het eerste probleem trachten op te lossen. Dit doen we door succes op veel manieren te meten, in overeenstemming met aanbevelingen in de literatuur⁹. We vragen niet alleen naar doelstelling, duur en kosten van het verandertraject, maar ook naar effecten op het functioneren van het management, klantbeleving, werkbeleving, financiële performance en onderlinge samenhang binnen de organisatie. Het tweede probleem lossen we maar ten dele op door expliciet te vragen naar een afgerond veranderproject. Verandertrajecten die steeds van karakter veranderen zijn niet meegenomen. Hier ligt dus de eerste beperking van ons onderzoek. Het derde en vierde probleem zijn in ons onderzoek ook niet opgelost. Ten aanzien van het vierde probleem geldt dat we hebben gevraagd naar een recent verandertraject, waarmee de kans dus groot is dat alleen resultaten op de korte termijn zijn meegenomen. Om het derde en vierde punt enigszins in perspectief te zetten, hebben we wel enkele vragen meegenomen op het niveau van de organisatie waarin de verandertrajecten zich afspelen. Daardoor kan een beoordeling worden gemaakt van de context waarin die trajecten zich afspelen en van de representativiteit van de onderzochte trajecten voor de gehele organisatie. Ten aanzien van het vijfde probleem geldt dat het onderzoek nadrukkelijk vraagt naar het perspectief van de manager. Anderen in de organisatie kunnen een ander beeld hebben van het al dan niet slagen van verandering. Het managementperspectief is maar één van de relevante perspectieven. Wel maakt de keuze voor het perspectief

⁷ De navolgende punten zijn voor een deel een bewerking van tabel 1 in Hughes (2011).

⁸ Smith, M., [2002], Success rates for different types of organizational change, *Performance Improvement*, 41,1 26-33.

⁹ Ibid.

van de manager het onderzoek vergelijkbaar met eerder onderzoek dat onder een soortgelijke populatie binnen Sioo is gedaan en dat ook uitkwam op het faalpercentage van 70%¹⁰.

Er zijn stemmen die stellen dat, vanwege de genoemde beperkingen, het meten van verandersucces beter maar helemaal achterwege kan worden gelaten. Wij zijn het daarmee niet eens. Hoewel ook wij de grote beperkingen van elk onderzoek zien, blijkt dat door dit soort onderzoek nieuwe inzichten ontstaan. De meetangst, die bij sommige veranderkundigen aanwijsbaar is, laat een mogelijkheid liggen om te leren. Wel zijn wij van mening dat naast dit soort grootschalig onderzoek ook kwalitatief onderzoek heel waardevolle inzichten in succes en falen kan opleveren. De thematiek van verandersucces is van voldoende belang en voldoende complexiteit om de toepassing van verschillende methoden te vereisen.

Het onderzoek is uitgevoerd tussen april en november 2015 en is uitgezet onder alumni van Sioo die het leertraject SVO (Succesvol Verandering Organiseren) hebben afgerond. Dit traject is ontwikkeld voor managers die, naast hun dagelijkse managementtaken, een complexe veranderopgave trekken. De respondenten kregen een aantal stellingen voorgelegd waarop zij op een vijfpuntschaal konden aangeven in hoeverre zij het met die stellingen eens waren (geheel oneens t/m geheel eens). Daarnaast is een aantal demografische vragen opgenomen.

Er hebben 151 managers geparticipeerd in het onderzoek, met name actief in midden- en hoger management (zie tabel 1). Een derde van de ondervraagden is afkomstig uit de profit en tweederde van de ondervraagden uit de non-profit sector. Driekwart is werkzaam bij (middel-)grote organisaties (tussen 250 en 500 medewerkers).

Tabel 1: Positie in de organisatie van respondenten

Managementniveau	Percentage respondenten
Operationeel management	7%
Middenmanagement	38%
Hoger management	55%

In ons sample zitten vooral verandertrajecten die groot tot zeer groot zijn voor de betrokken organisaties (68%). Kleinere verandertrajecten zijn in onze data nauwelijks aanwezig (slechts 4%). Dit kan veroorzaakt zijn door de onderzoekspopulatie. De respondenten volgen of volgden immers een opleiding veranderkunde en dat lijkt vooral nuttig bij grotere veranderingen. Dit is ook een beperking van ons sample: de respondenten zijn goed ingevoerd in verandermanagement.

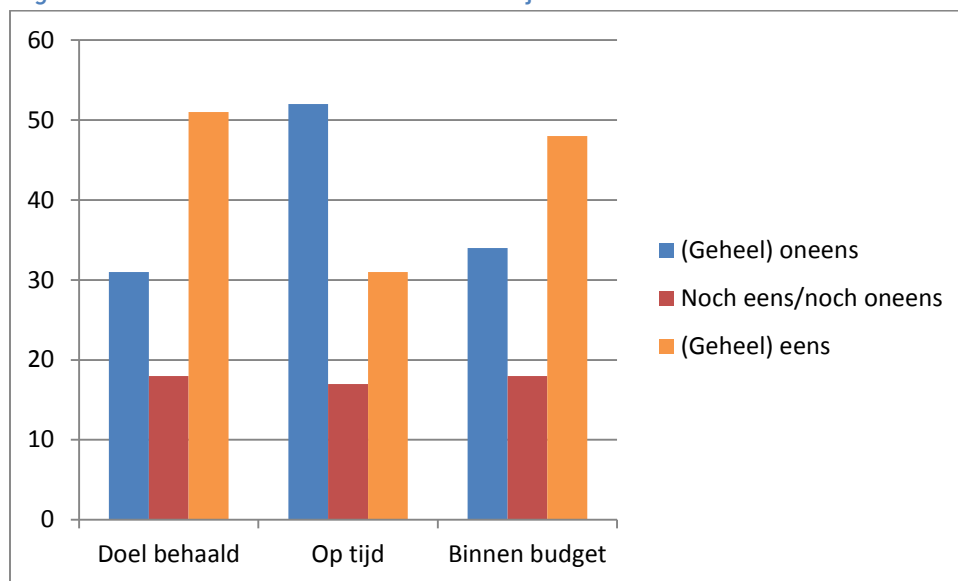
Op het moment dat de eerste onderzoeksresultaten zich begonnen af te tekenen is een groep respondenten uitgenodigd om in een aantal gespreksrondes input te geven op vervolgvragen die uit de onderzoeksresultaten naar voren kwamen. Dit gaf een nadere validatie en hielp bij de interpretatie van de verzamelde gegevens.

¹⁰ Boonstra, J. J., (2000), *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Amsterdam, Vossiuspers AUP; Werkman, R.A., J.J. Boonstra en K.M. Bennebroek Gravenhorst, (2001), Het veranderingsvermogen van organisaties, *M&O*, 2, 7-27.

3. Hoe succesvol zijn verandertrajecten?

Figuur 1 geeft een eerste overall beeld van het succes van verandering. Daarbij is aan de respondenten gevraagd of het doel van het veranderproject waarbij zij betrokken waren is behaald, of het op tijd klaar was en of het binnen budget is gerealiseerd¹¹. De oorspronkelijke doelstelling van het verandertraject is volgens iets meer dan de helft (51%) van de ondervraagden gehaald. 31% van de projecten faalt het doel te bereiken. Respondenten uit de non-profit sector zijn positiever over het welslagen van hun verandertraject dan respondenten uit de profit sector (53% tegenover 38%). Een omkering van de onderzoeksresultaten is te zien bij de vraag of het verandertraject op tijd is voltooid. Meer dan de helft van de onderzochte cases is niet binnen de gestelde termijn afgerond. De kosten van de verandertrajecten lijken beter beheersbaar te zijn, aangezien de helft de vooraf geraamde kosten niet overschrijdt.

Figuur 1: Overall succes van verandertrajecten



Wanneer we een slag dieper kijken zien we dat 20% van de verandertrajecten het doel heeft gehaald, op tijd klaar is én binnen budget is gebleven. Voor bijna evenveel trajecten (18%) voltrok zich het rampscenario: doel niet behaald, uitloop in de tijd en ook nog eens een budgetoverschrijding. Kijkend naar de 51% van de projecten die het doel hebben gehaald wordt duidelijk hoe lastig het is succes te bepalen. Tabel 2 laat zien dat van deze projecten sommige over het budget gaan of uitlopen in de tijd of allebei. Welke meetlat geldt dan voor succes of falen? Wanneer de meetlat is 'doel behaald' is het succes 51%, wanneer de meetlat is 'doel, budget en tijd behaald' is het succespercentage 20%. Daarnaast zijn er projecten die deels de doelen hebben gehaald. Is dat dan succes of falen?

Wat deze gegevens laten zien is dat een eenduidig cijfer als 70% eigenlijk geen recht doet aan de veelvormigheid en vele grijstinten van de praktijk anno 2016. De beste samenvatting lijkt te zijn dat ongeveer de helft van de verandertrajecten de doelen behaalt, maar dat dit wel meer tijd en geld kost dan initieel verwacht.

¹¹ De inspiratie om naar deze drie elementen te vragen komt uit Kotter, J.P., (2008), *A Sense of Urgency*, Boston, Harvard Business School Press, 12-13.

Tabel 2: Onderverdeling van de projecten die hun doel hebben behaald (totaal 51%)

Percentage projecten	Doel behaald	Binnen budget	Op tijd
20%	Ja	Ja	Ja
13%	Ja	Nee	Ja
9%	Ja	Ja	Nee
9%	Ja	Nee	Nee

Naast het trio succesmaatstaven - doel, tijd en geld - hebben we ook gekeken naar een aantal thema's rondom het effect van de verandering op de kwaliteitsverbetering van organisaties. Dat levert het beeld op in tabel 3.

Tabel 3: De mate waarin kwaliteitsverbetering is opgetreden door een verandertraject

Dankzij verandertraject	(Geheel) oneens	Niet eens/niet oneens	(Geheel) eens
Gaat management beter functioneren	27%	38%	35%
Gaat klanttevredenheid omhoog	29%	30%	41%
Verbeterd de financiële performance	23%	36%	41%
Is de organisatie een betere werkplek	24%	28%	48%
Is de cohesie in de organisatie verbeterd	24%	15%	61%

De kwaliteit van het management neemt volgens 35% van de ondervraagden toe. Klanttevredenheid, financiële performance en de organisatie als werkplek scoren aanmerkelijk hoger. Het verandertraject verbetert de sociale cohesie in de organisatie is voor 61% van de respondenten waar. In het algemeen kan worden gesteld dat vragen naar kwaliteitsverbetering moeilijker te beantwoorden lijken, aangezien de categorie 'niet eens, niet oneens' opvallend hoger scoort dan in de eerste drie vragen over doel, tijd en budget. Wellicht is de vraag naar kwaliteitsverbeteringen moeilijker te beantwoorden, omdat veel verandertrajecten dit eenvoudigweg niet als doelstelling hebben. Het is ook mogelijk dat managers niet veel zicht hebben op de concrete resultaten van

verandering. Dat maakt het moeilijk om het succes van verandering te beoordelen. Desalniettemin geven deze cijfers geen steun voor de vaak gehanteerde 70% mislukking: de categorie 'oneens' komt niet uit boven de 30% en de categorie 'eens' is voor alle maatstaven van kwaliteitsverbetering hoger dan 'oneens'. Tabel 3 geeft dus eerder grond voor optimisme dan pessimisme, al geldt dat niet voor alle verandertrajecten. Figuur 1 en tabel 3 laten ook het nut zien van het gebruik van verschillende maatstaven. Er ontstaat echt een ander beeld, wanneer een andere maatstaf voor succes wordt gebruikt.

Wat leren we hiervan?

De algemene conclusie over het succes van verandertrajecten is dat het pessimisme dat de populaire veranderliteratuur uitstraalt niet in de breedte gerechtvaardigd is. Evenmin is er reden voor ongebreideld optimisme. Het beeld dat oprijst is veel genuanceerder. Wij concluderen dan ook dat het noemen van een faalpercentage van 70% alleen empirisch houdbaar is, wanneer een strenge en beperkte maatstaf wordt gehanteerd. De vraag is of dit recht doet aan de veelvormigheid van uitkomsten die een verandertraject kan hebben.

4. Zijn sommige veranderprojecten succesvoller dan andere?

Type verandertrajecten

Onderzoek heeft sinds 2000 steeds duidelijker gemaakt dat sommige typen verandering veel moeilijker zijn dan andere. Wellicht interessanter dan de speurtocht naar het precieze succespercentage is daarom om te onderzoeken of sommige projecten meer kans van slagen hebben dan andere. Dat geeft immers meer houvast aan managers, wanneer zij een verandering in gang willen zetten. Allereerst geldt dat de aanleidingen voor het inzetten van een veranderingstraject divers zijn. In het onderzoek is gevraagd wat het primaire doel van de verandering was. De thema's die onder respondenten het meest werden genoemd zijn weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Meest voorkomende doelen van verandertrajecten

Rangorde	Primaire doel verandering	% van de projecten
1.	Cultuurverandering	18%
2.	Procesverbetering of lean-denken	16%
3.	Invoering van een nieuwe organisatiestructuur	16%
4.	Invoering van een nieuwe strategie	15%
5.	Krimp van de organisatie	12%

Kijken we naar het type verandering en vergelijken we dit met het behalen van de oorspronkelijke doelstelling, dan komen er opmerkelijke verschillen aan het licht (zie tabel 5). Doelstellingen behalen bij fusies, het invoeren van IT-systemen en cultuurverandering blijkt heel wat lastiger in de praktijk, dan bij andere typen verandering (overigens vormen fusie- en IT-projecten maar een klein deel van onze dataset). Het invoeren van een nieuwe strategie scoort hoog, maar het opzetten van een nieuwe activiteit is met afstand het type verandering dat de oorspronkelijke doelstelling in de meeste gevallen haalt. Overigens heeft dat in onze dataset maar betrekking op 8% van de projecten. Nadere analyse van de data laat zien dat het opzetten van een nieuwe activiteit in tijd het minst uit de pas loopt en dat samenwerken met andere organisaties meer tijd kost dan vooraf voorzien. Bij fusies en de invoering van een nieuw IT-systeem worden budgetten het meest overschreden.

Tabel 5: De mate waarin verschillende typen verandering de beoogde doelen behalen¹²

Type verandering	(Geheel) oneens	Niet eens/niet oneens	(Geheel) eens
Cultuurverandering	33%	33%	33%
Procesverbetering/Lean	24%	29%	47%
Invoering nieuwe organisatiestructuur	44%	6%	50%
Invoering nieuwe strategie	13%	13%	75%
Krimp van de organisatie	23%	38%	38%
Opzetten nieuwe activiteit	12%	-	88%
Samenwerking met andere organisatie	33%	17%	50%
Fusie/overname	66%	17%	17%
Invoeren nieuw IT-systeem	67%	-	33%

Het kernpunt van deze tabel is dat er typen projecten zijn die meer vatbaar lijken voor succes dan andere. Dit sluit overigens goed aan bij andere onderzoekers die dit punt ook al hebben gemaakt en voor een belangrijk deel overlappende percentages vinden¹³. Deze bevinding onderstreept ook hoe gevaarlijk het is om op basis van het succes van een soort verandering uitspraken te doen over verandering in het algemeen. Toch gebeurt dit vaak.

¹² Door afrondingsverschillen telt niet elke rij op tot 100.

¹³ Smith (2002); Ten Have, S., en C. Visser, (2004). Voor fusies en samenwerking zie bijvoorbeeld: De Man, A. P., en G. Duysters, (2005), Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation, *Technovation*, 25, 12, 1377-1387.

Complexiteit verandertrajecten

Uit het onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat organisaties de neiging hebben om in een enkel verandertraject veel veranderingen te combineren. In maar liefst 62% van de onderzochte cases had het verandertraject betrekking op drie of meer van de genoemde aanleidingen voor verandering. Zo kan een IT-project samen gaan met een cultuurverandering en een kostenbesparing. De complexiteit van het gemiddelde verandertraject is dan ook hoog. Er is een directe relatie tussen de veelheid aan veranderingen en het rendement van het veranderingstraject. Als er meer dan drie veranderthema's gelijktijdig worden ingezet, daalt het aantal projecten dat de oorspronkelijke doelen haalt van 51% naar 42%.

Wat leren we hier van?

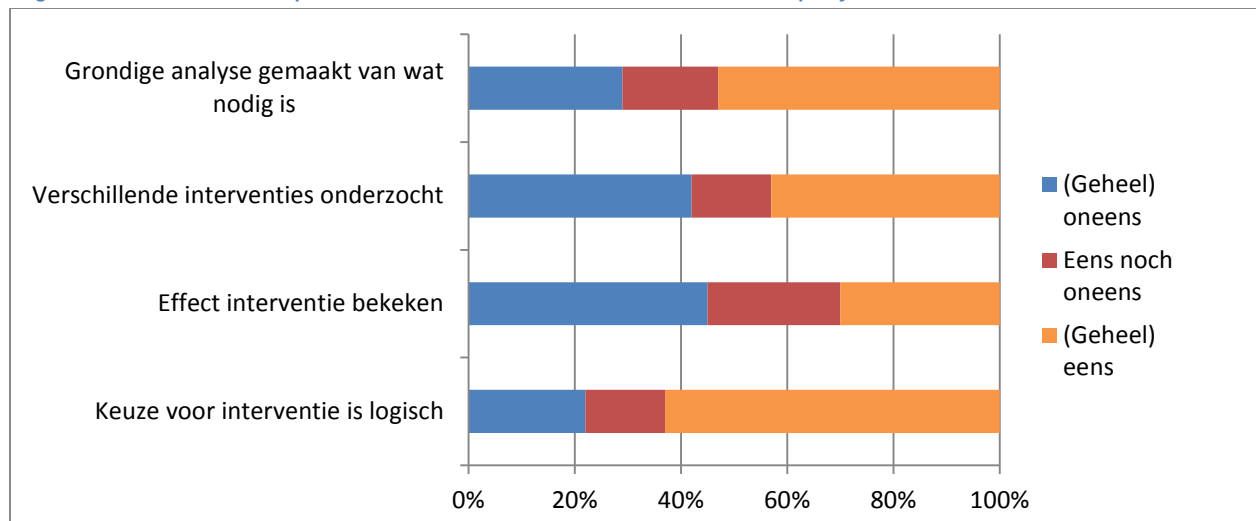
Er is een grote spreiding in succes en falen tussen verschillende typen verandertrajecten. Organisaties lijken echter maar beperkt te leren op dit vlak, want ze blijven typen verandering invoeren met hoge faalpercentages, zoals cultuurverandering en fusies. Ook maken ze veranderingen te complex. Dat heeft een negatieve invloed op het behalen van de oorspronkelijke doelstelling.

5. Het managen van de verandering

Loont verandermanagement?

De derde vraag van ons onderzoek was of een goede veranderaanpak effect heeft op de kans van slagen van het project. Ten Have en Visser wijzen er in hun kritische bespreking van de 70% op dat er in onderzoek naar succes en falen weinig aandacht wordt besteed aan de verandercapaciteit van organisaties¹⁴. Het onderzoeken van een percentage is in hun optiek minder relevant, dan onderzoek naar wat wel en niet werkt. Op dit laatste antwoord geven vraagt eigenlijk om een groot onderzoek, maar in dit hoofdstuk doen we een poging om een eerste inzicht te krijgen. We hebben als aanzet een inventarisatie gemaakt van hoe organisaties hun verandertrajecten aanpakken. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Veranderaanpak in de onderzochte recente veranderprojecten



lets meer dan de helft (53%) heeft vooraf een grondige analyse gemaakt van wat de organisatie echt nodig heeft. Dit blijkt een succesvolle aanpak: organisaties die dit doen scoren hoger op de vraag of ze hun doelstellingen bereiken. Het aantal organisaties dat verschillende interventies onderzoekt alvorens er een te kiezen is even groot als het aantal dat dit niet doet. Toch is het van belang dit onderzoek wel te doen. Op de vraag of respondenten de gekozen interventie in een verandertraject logisch vinden, antwoordt namelijk een meerderheid ja. Er is ook een duidelijk verband tussen de keuze voor een logische interventie en het behalen van de doelstelling van het verandertraject. Een minderheid van de ondervraagden bekijkt het effect van de interventies. Degenen die dat wel doen zijn niet succesvoller of minder succesvol dan degenen die dat niet doen. Deze bevindingen geven een eerste indicatie dat de manier waarop een verandertraject wordt aangepakt invloed heeft op het succes van het traject. Investeren in verandervaardigheden loont, al lijken sommige aanpakken effectiever dan andere.

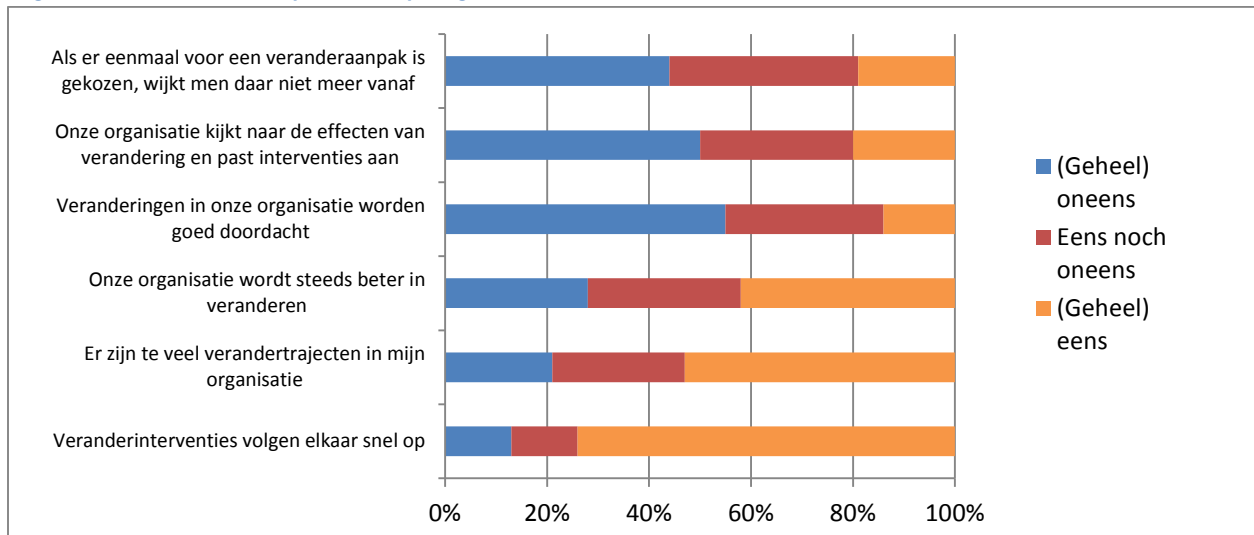
¹⁴ Ten Have, S., en C. Visser, (2004).

Hoe zit het op organisatieniveau?

Ons onderzoek had betrekking op het niveau van het veranderproject waar de respondent bij betrokken was. Zoals in hoofdstuk 2 is geschetst, is de context van de organisatie van invloed op het succes of falen van veranderingen. Om een indicatie te krijgen hoe de rest van de organisatie van de respondent met verandering omgaat, zijn ook daarover vragen gesteld. Een aantal vragen gaat over de veranderdrukte en over de standaard veranderaanpak in de organisatie. Figuur 3 geeft de vragen en antwoorden weer. Belangrijke aandachtspunten zijn de volgende:

- Een kleine minderheid van de organisaties stuurt verandertrajecten bij. Slechts 19% van de organisaties trekt een plan en houdt daar aan vast. Dit onderstreept het eerder gemaakte punt van de dynamiek van verandering over het bijstellen naar voortschrijdend inzicht.
- Opvallend is dat de effecten van de verandering gedurende het traject meestal niet worden gemonitord. In de verdiepende workshop naar aanleiding van de eerste onderzoeksuitkomsten kwam naar voren dat organisaties ook achteraf zelden evalueren. Zij starten wel veel verandertrajecten op, maar de afronding markeren ze niet en ze brengen ook geen geleerde lessen in kaart. Nader onderzoek naar het effect van evalueren op leren veranderen en de waarde van afronden kan wellicht andere aangrijpingspunten opleveren voor het behalen van succes in veranderingstrajecten.
- De respondenten geven aan dat verandertrajecten in hun organisatie in het algemeen niet goed worden doordacht (55% vindt dat, slechts 14% vindt dat veranderingen wel goed worden doordacht, zie figuur 3). Dit staat in contrast met de door ons onderzochte veranderprojecten, waarvan de respondenten aangeven dat daar wel een grondige analyse aan ten grondslag ligt (53% vindt dat, 29% vindt dat niet, zie figuur 2). De 151 door ons onderzochte projecten zijn dus niet representatief voor wat er verder in organisaties gebeurt. Hier zit dus een mogelijke bias in onze data zit. Deze kan zijn veroorzaakt doordat onze respondenten de SVO opleiding van Sioo volgden. Dat laat onverlet dat een grondige analyse de kans op succes vergroot en er dus op organisatieniveau nog een belangrijke verbetering te behalen valt.
- Hoopgevend is dat een kleine meerderheid meent dat zijn organisatie beter wordt in veranderen. 28% ziet geen verbetering op dit vlak.
- Respondenten geven aan dat er sprake is van veranderdrukte. Meer dan de helft van de respondenten vindt dat er te veel verandertrajecten lopen in de organisatie, maar ook dat zij elkaar snel opvolgen. De door ons onderzochte trajecten spelen dus in een zeer dynamische context. Daardoor is er een grote kans dat de door ons onderzochte projecten zijn beïnvloed door andere projecten. Dit kan een impact hebben gehad op hun succes, maar wij kunnen niet vaststellen welke.

Figuur 3: Veranderaanpakken op organisatorisch niveau



Hoe overleven managers veranderdrukte?

In een focusgroep werd veranderdrukte als belangrijk punt genoemd. Daarbij kwam een aantal tactieken naar voren die managers gebruiken om met de veelheid aan verandertrajecten en de snelle opeenvolging daarvan om te gaan. Ondanks het feit dat er te veel en te snel achter elkaar wordt veranderd, lijken managers een modus te hebben gevonden om de doelstelling van de verandering veilig te stellen. Managers lukt het in de regel goed om op de veranderdrukte die zij van bovenaf ervaren een adequate filter te zetten om ervoor te zorgen dat de werkvloer er niet onder bezwijkt. De tactieken die managers daarvoor gebruiken zijn beschreven in tabel 6. Nader onderzoek kan vaststellen in welke mate deze tactieken inderdaad helpen verandering hanteerbaar te maken.

Tabel 6: Tactieken van managers om veranderingen hanteerbaar te maken¹⁵

Tactiek	Definitie
Reframen	Veranderen van de wijze waarop tegen het probleem aangekeken wordt: is het een probleem of een kans?
Reduceren	Kleiner maken van de verandering.
Filteren	Kiezen en prioriteren van de verandering.
Hitteschild	Afschermen van de medewerkers voor de verandering.
Vaag houden	In verandertrajecten zit altijd ruimte en onduidelijkheid die bewust benut kan worden om bij te sturen in een richting die werkt. Juist door niet alles SMART te formuleren ontstaat ruimte.
Pragmatisme	Niet naïef of rigide zijn, maar doen wat werkt.
Differentiëren	Variëren in veranderaanpak al naar gelang de groep die veranderen moet.
LEAN	Kleine lerende stapjes zetten in plaats van groots en meeslepend veranderen.
Ruimte geven	Minder controle en minder sturing; laat mensen dingen zelf invullen en daarmee eigen verantwoordelijkheid nemen voor het slagen van de verandering.

Kijkend naar deze lijst valt op dat managers vooral reactief zijn. Er komt een verandering en die wordt hanteerbaar gemaakt. Ze zijn niet proactief naar het management en ze onderhandelen niet over de verandering. Ten aanzien van het eerste punt geldt dat managers wellicht eerder aan tafel kunnen komen of zelf voorstellen doen voor het invullen van een verandertraject waarover nog besloten moet worden. Dat kan voorkomen dat zij met onmogelijke opgaven worden opgezadeld. Ten aanzien van het tweede punt geldt dat managers nog vaak accepteren wat van bovenaf wordt opgelegd en niet de discussie aangaan over nut en noodzaak van een verandering of over de randvoorwaarden waaronder zo'n opdracht uitvoerbaar is. Temperen en afschermen naar onder toe gaat de manager goed af, de beweging naar de hogere hiërarchische lagen wordt niet ingezet.

¹⁵ Een aantal van deze tactieken is ook in de literatuur terug te vinden. Zie bijvoorbeeld Spanjersberg, M., A. van den Hoek, E. Veldhuijzen van Zanten en R. van Wingerden, (2010), *Systeemdenken in de praktijk - de kunst van het verbinden*, Utrecht, Stili Novi; Vandendriessche, F. en J. Clement, (2010), *Leidinggeven zonder bevelen - de outputmanager*, Schiedam, Scriptum; Weggeman, M.C.D.P., (2008), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! - Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Schiedam, Scriptum.

6. Implicaties

Uit ons onderzoek komt een aantal implicaties naar voren voor verschillende doelgroepen

Voor managers

Managers hoeven geen veranderangst te hebben, maar kunnen wel goed nadenken over de vraag welk type verandering ze in willen zetten en of dit type verandering ook echt een verbetering gaat opleveren.

De faalpercentages van cultuurverandering, bijvoorbeeld, roepen de vraag op of dit een nuttige benadering is of dat een andere aanpak meer zal opleveren¹⁶. Ook moet de verleiding worden weerstaan om trajecten complexer te maken. Het idee dat 'als we toch bezig zijn, we dan net zo goed ook andere dingen mee kunnen nemen' leidt tot te complexe trajecten, met dalende slaagkans. Ook kunnen managers naast het temperen van de verandering naar de werkvloer meer invloed uitoefenen op de veranderaanpak door in een eerder stadium de top te adviseren en randvoorwaarden vast te leggen. Ten slotte is het verstandig niet te veel in de actiemodus te schieten. Vertragen aan het begin door een grondige analyse te maken van de benodigde verandering levert later in het traject veel op.

Veranderkundigen en adviseurs

Aansluitend op de aanbevelingen voor managers geldt voor veranderkundigen en adviseurs dat zij veel nut kunnen hebben aan de voorkant van de verandering. Zij kunnen managers begeleiden in het maken van de juiste keuzes, het vereenvoudigen van veranderingen en het goed doordenken van een verandering voor deze begint. Hoewel de inzet van veranderkundigen en adviseurs steeds meer gemeengoed is geworden, komt het ook nog vaak voor dat zij pas worden gebeld wanneer de verandering al is vastgelopen. Ten slotte is deze groep uitstekend gepositioneerd om organisaties te helpen leren. Het feit dat in de onderzochte projecten de voorbereiding van de verandering goed is, maar dat de respondenten aangeven dat dat organisatiebreed niet altijd gebeurt, laat zien dat organisaties nog niet altijd het lerend vermogen hebben dat wenselijk is.

Onderzoekers

Ons beperkte onderzoek laat zien dat het moeilijk is succes en falen van verandering te onderzoeken. Ook onze dataset kent belangrijke beperkingen. Tegelijkertijd ontstaan, ondanks die beperkingen, wel belangrijke inzichten, zoals het idee dat het, anno 2016, moeilijk is om succes en falen in een enkel getal te vatten. Wij zien nog belangrijke gaten in onze kennis over hoe verschillende groepen succes en falen percipiëren rondom een verandering, hoe de organisatorische verandercapaciteit invloed heeft op individuele veranderprojecten en hoe het komt dat verschillende typen verandering zo sterk verschillen in succes. Elk van deze vragen is zowel grootschalig als kwalitatief te onderzoeken. Juist deze combinatie kan nieuwe inzichten bieden in het spannende veld van de veranderkunde.

¹⁶ Smid, G., en A.P. de Man, (2013), Omslag van cultuur is niet meer dan rookgordijn, *Het Financieele Dagblad*, 16 mei, 10.



Mislukt 70% van de verandertrajecten?



Mislukt 70% van de verandertrajecten?

Over Sioo

Sioo is het interuniversitaire kenniscentrum op het gebied van veranderkunde en organisatiekunde. Het verzorgt programma's voor managers en organisaties die hen helpen verandering succesvol te maken. Daarnaast is Sioo sinds 1958 de grootste opleider van organisatie-adviseurs in Nederland. Sioo heeft een divers aanbod, dat altijd tot doel heeft kennis in te zetten om verandering in de praktijk te realiseren. Meer informatie vindt u op www.sioo.nl.